

سلسلة علم الاجتماع المعاصر  
الكتاب الثامن عشر

# النظرية الاجتماعية ودراسته العظيم

دكتور السيد الحسيني

استاذ علم الاجتماع  
كلية الآداب — جامعة عين شمس

الطبعة الخامسة

١٩٨٥



دار المعارف

الطبعة الأولى : ١٩٧٥

الطبعة الثانية : ١٩٧٧

الطبعة الثالثة : ١٩٨١

الطبعة الرابعة : ١٩٨٣

الطبعة الخامسة : ١٩٨٥

الناشر : دار المعارف - ١١١٩ كورنيش النيل - القاهرة - ج . م . ع

الى زوجتى

التي تتحمل في صمت عناء مهنتى

السيد الحسينى





# محتويات الكتاب

## الباب الاول

- ١١ الفصل الاول : موضوع الدراسة
- ٣٩ الفصل الثاني : النظريات الكلاسيكية في التنظيم
- ٤٠ أولا : التصور الماركسي للتنظيم
- ٤٦ ثانيا : ماكس فيبر والنموذج المثالي للتنظيمات البيروقراطية
- ٤٦ ١ - القضايا والمفاهيم الأساسية
- ٥٤ ٢ - النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي
- ٥٧ ٣ - الموقف الامبيريقى للنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي
- ٦٢ ثالثا : ميشيلز ومشكلة الديمقراطية في التنظيم
- ٦٥ رابعا : نقد النظريات الكلاسيكية
- ٧١ الفصل الثالث : الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم
- ٧٢ أولا : الاتجاه البنائى الوظيفى في دراسة التنظيم
- ٧٢ ١ - تالكوت بارسونز والنسق الاجتماعى
- ٧٩ ٢ - روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية
- ٨٥ ٣ - فيليب سنزنيك ودنياميات التنظيم
- ٩١ ٤ - الفن جولدنر ووظيفة القواعد البيروقراطية
- ٩٦ ٥ - كاتز وكان والنسق المفتوح
- ٩٩ ٦ - نقد الاتجاه البنائى الوظيفى
- ١٠٥ ثانيا : اتجاه النسق الاجتماعى الفنى في دراسة التنظيم
- ١١٠ ١ - البدايات الحقيقية لاتجاه النسق الاجتماعى الفنى

- ١١٤ ٢ - أبعاد لتجاه النسق الاجتماعى الفنى
- ١١٥ ٣ - نقد اتجاه النسق الاجتماعى الفنى
- ١٢٣ **ثالثا : الاتجاه النفسى الاجتماعى فى دراسة التنظيم**
- ١٢٣ ١ - الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الانسانية
- ١٣٥ ٢ - الدراسة النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار
- ١٤١ ٣ - نقد الاتجاه النفسى الاجتماعى
- ١٤٢ ( ١ ) نقد الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الانسانية
- ١٤٦ ( ب ) نقد الدراسة النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار
- ١٤٩ **الفصل الرابع : البحث الامبيريقى لأبعاد التنظيم**
- ١٥٠ **اولا : الاختبار الامبيريقى للمشكلات الكلاسيكية فى التنظيم**
- ١٥١ ١ - الاوليجاركية واستبدال الاهداف
- ١٥٥ ٢ - الحرية والمبادأة
- ١٥٨ ٣ - واقعية نموذج فيبر فى التنظيم
- ١٦٧ **ثانيا : الأبعاد البنائية فى التنظيم**
- ١٦٨ ١ - الضبط والاتصال
- ١٧٧ ٢ - الاهداف والفعالية
- ١٨٢ ٣ - التغير البنائى فى التنظيم
- ١٨٧ **ثالثا : ديناميات التنظيم**
- ٢٠٥ **الفصل الخامس : مدخل جديد لدراسة التنظيم**
- ٢٠٧ **اولا : نظرية التنظيم : نحو مزيد من الاكتمال النظرى**
- ٢١٨ **ثانيا : مقارنة التنظيمات : حل مقترح لمعضلة المنهج**
- ٢٣٥ **ثالثا : مستويات التحليل فى دراسة التنظيم : نحو منظور**
- واسع النطاق

## الباب الثانى

- ٢٣٩ الأبعاد التنظيمية والعمليات الاجتماعية فى تنظيمين صناعيين
- ٤٤١ **الفصل السادس : المنهج والاساليب القياسية مصريين تحليل مقارن**
- ٢٥٥ **الفصل السابع : الضبط والاتصال**

٢٥٦	أولا : القواعد البيروقراطية : وظيفتها وفعاليتها
٢٧٣	ثانيا : الاختصاص : وضوحه وطبيعته
٢٩١	ثالثا : الاتصال : قنواته واتجاهاته
٢٩٩	الفصل الثامن : التوازن والتكامل
٣٠١	أولا : الأقسام لتنظيمية : ديناميات التكامل
٣٢٢	ثانيا : التنظيم كنسق : توازنه وتكامله
٣٤١	ثالثا : ديموقراطية الادارة : أبعادها وفعاليتها
٣٤٩	الفصل التاسع : الصراع والتغير
٣٥١	أولا : الصراع التنظيمي : مصادره وأنماطه
٣٧٩	ثانيا : التغير التنظيمي : عوامله ونطاقه
٤٠١	الفصل العاشر : الأهداف والمعوقات
٤٠٣	أولا : الأهداف التنظيمية : وفعاليتها
٤١٩	ثانيا : المعوقات التنظيمية : مظاهرها وخطورتها
٤٣٥	الفصل الحادي : عشر مناقشة نظرية ومنهجية
٤٣٦	أولا : مناقشة نظرية
٤٦٥	ثانيا : مناقشة منهجية
٤٧٤	ثالثا : ختام



# البَابُ الْأَوَّلُ

النظرية والاطار التصوري



## الفصل الأول

### موضوع الدراسة

لعل من أبرز سمات العصر الحديث غلبة الطابع التنظيمي عليه ، وتغلغله في كافة وجوه الحياة الاجتماعية حتى ليخيل إلى المرء أن هذا العصر قد أصبح عصر التنظيمات . فلقد شهد القرن العشرون نمواً تنظيمياً واسع النطاق فرضته التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الحادة التي أصابت المجتمعات الحديثة ، وعاونت عليه بعض الاتجاهات الفكرية التي آمنت بأن التنظيمات الحديثة هي أكثر الأشكال التنظيمية قدرة وكفاءة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها ، وأنها هي النتائج الحقيقية للحضارة الحديثة التي تؤمن بالترشيد والفعالية والكفاءة .

على أن التنظيمات ليست شيئاً جديداً ابتدعه الإنسان الحديث . فالتاريخ يشهد على أن الحضارات المختلفة قد أقامت تنظيمات عديدة لكي تحقق أهدافاً مختلفة . فالفرعون أنشأوا تنظيمات مكنتهم من إقامة الأهرامات ، وإباطرة الصين استعانوا منذ آلاف السنين بتنظيمات عاونتهم على بناء مشروعات رى هائلة ، والرومان أقاموا تنظيمات تجارية معقدة حققت الأهداف التي كانوا يصبون إليها حينئذ . بيد أن التنظيمات التي شهدناها هذه الحضارات كانت محدودة النطاق ، فهي لم تكن تستوعب سوى جانب ضئيل جداً من أفراد المجتمع ، فضلاً عن أن الأسس التي كانت تستند إليها كانت أسساً تقليدية تبعد كثيراً عن الأسس الموضوعية التي تقوم عليها التنظيمات الحديثة (١) .

---

(١) ويكفي في هذا المجال الإشارة إلى أن التنظيمات التي عرفتها الصين القديمة كانت لا تتطلب من الشخص الذي يريد الالتحاق بها أن تكون لديه معرفة متخصصة أو كفاءة فنية ، بل كانت تشترط أن تكون لديه معرفة =

وهناك عوامل عديدة أسهمت في حدوث النمو التنظيمي الذي شهدته المجتمعات الحديثة ، لعل أبرزها وأخطرها وزنا ، ذلك التباين الشديد الذي اتسمت به مظاهر الحياة الاجتماعية المختلفة ، وما فرضه ذلك التباين من إقامة تنظيمات جديدة تواجه الظروف المتغيرة والوظائف الجديدة والنشاطات المستحدثة التي كانت نتاجا لتعدد الحياة الاجتماعية وتوسعها . وهكذا يبدو واضحا أن الدوافع التي حدثت بالمجتمعات القديمة الى إقامة تنظيمات تختلف عن تلك التي حدثت بالمجتمعات الحديثة الى اقامتها . ففي المجتمعات الأولى كان الملوك والاباطرة ينشئون التنظيمات لكي يتمكنوا بواسطتها من تدعيم حكمهم وفرض ارادتهم ، ولكي يتمكنوا أيضا من القبض على مقاليد السلطة بسيطرتهم على هذه التنظيمات (١) . أما في المجتمعات الحديثة فلقد ظهرت التنظيمات لكي تواجه التباين الشديد الذي شهدته هذه المجتمعات ، والتنوع الذي أصبح خاصية تميزها ، والتغير الذي هو من أبرز سماتها .

وبالإضافة الى هذه التغيرات البنائية التي ساعدت على النمو التنظيمي الحديث ، هناك تغيرات ثقافية موازية لعبت دورا لا يستهان به في أحداث ثورة تنظيمية حديثة . ولقد بدت هذه التغيرات الثقافية واضحة في سيطرة قيم ثقافية حديثة تؤكد عموماً الرشد ووضوح الهدف والفعالية والموضوعية والتخصص (٢) ، وهي قيم تسير مع روح التنظيمات الحديثة وجوهرها .

---

= فلسفية عامة وقدرة على الخطابة في الناس وفرض الشعر الرصين . كما أن الحياة الشخصية لعضو التنظيم لم تكن منفصلة عن التنظيم الذي ينتمي إليه . أما المكانة التي يحتلها في التنظيم والمكافآت التي يحصل عليها منه فكانت تتوقف على المكانة التي تحتلها أسرته في المجتمع انظر :

Etzioni, A., Modern Organization ; Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1964 ; p. 106.

(١) Eisenstadt, S., « Bureaucracy, Bureaucratization and De-bureaucratization », Admin. Sci. Q., Vol. 4 ; 1959, p. 303.

(٢) Blau, P., Bureaucracy in Modern Society, W. Y. ; p. 33.



وما دراسة ماكس فيبر Weber عن « الاخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية (١) » الا مثالا يعكس لنا بوضوح التغيرات الثقافية التي شهدتها العصر الحديث ، وهى تغيرات تؤكد الرشد فى كل مجالات الحياة . ولقد وجد هذا الرشد مجاله الحقيقى وظروفه المواتية فى التنظيمات الحديثة التى تسعى أولا وقبل كل شئ الى تحقيق اهداف محددة تتطلب تبنى نظرة رشيدة ، نظرة تلائم أفضل تحقيق ممكن لهذه الاهداف .

هذا وقد اختلفت نظرة العلماء والمفكرين نحو النمو التنظيمى الهائل الذى شهدته المجتمعات الحديثة . فمنهم من حن الى الماضى حيننا طاغيا ونعى على التنظيمات الحديثة سيطرتها على الفرد سيطرة كاملة ، افقدته معها حريته التى هى أعز ما لديه ، وسلبته القدرة على المبادرة التى هى أبرز علامات انسانية الانسان ، بحيث أصبح الانسان الحديث وحيدا غريبا لا يعدو أن يكون ترسا فى آلة لا تتوقف لحظة عن الدوران . ومنهم من كان اقل تشاؤما فنظر الى القضية نظرة منصفة مبررا هذه الجوانب السلبية بتطور حتمى ونمو ضرورى لا يخلوان من نفقات يتعين على الانسان الحديث أن يدفعها ، وان النمو التنظيمى الحديث قد حمل فى طياته عناصر ايجابية تدعمه ، أبرزها التعاون الذى يتطلبه التنظيم الحديث لكى يتمكن من البقاء والدوام ، ذلك التعاون الذى حل محل الاعتماد الذاتى الذى كانت تقوم عليه الاشكال التقليدية من التنظيم (٢) . ومنهم من كان أكثر تفاؤلا ، فنظر الى التنظيمات الحديثة بوصفها ادوات أو وسائل تضمن تحقيق الاهداف ، وانها الشكل التنظيمى القادر على الوفاء بما تتطلبه المجتمعات الحديثة .

ومن العسير حسم هذه القضية حسما نظريا ، لأنها تنطوى على مشكلات بالغة التعقيد . لذلك يبدو لنا أن البحث الامبيريقى يستطيع أن يوضح ابعاد هذه المشكلات ، كما أنه يستطيع أن يحول هذه التأملات النظرية الى شواهد واضعية تكشف عن الدور الذى تلعبه التنظيمات فى المجتمعات

---

Bendix, R., Max Weber : An Intellectual Portrait, N. Y., (١) 1960, p. 165.

Whyte, W., Jr., The Organizational Man, N. Y., 1965, p. 96. (٢)

الحديثة ، والتأثيرات المختلفة التي تحدثها على الانسان (١) . حينئذ يمكننا التحقق مما اذا كان التنظيم سيدا يلهب بسياطه ظهور أعضائه ويسلبهم حريتهم ، أم أنه الوسيلة أو الأداة القادرة على تحقيق أهداف معينة بطريقة فعالة رشيدة .

وتقوّننى هذه النقطة الى توضيح المعنى الذى أقصده بالتنظيم ، وهو معنى لا يختلف كثيرا عن المعنى الشائع الذى يمنحه اياه الدارسون المحدثون . فالتنظيم بمعناه العام هو وحدة اجتماعية أو جماعة يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محددة من القيم الاجتماعية والمعايير (٢) . بيد أننا نقصد بالتنظيم معنى أكثر تحديدا . فهو كما سيستخدم على طول هذه الدراسة وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة ، وتتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق هذه الأهداف . وقد تختلف مسميات التنظيم ، لكن جوهرها واحد لا يتغير . فقد يستخدم

---

(١) هذا على الرغم من النغمة السائدة التى نلاحظها فى بعض الأعمال النظرية والتى تحاول دائما الربط بين الترشييد وسعادة الانسان الحديث . ويدعم الذين يؤكدون العلاقة الايجابية بين الترشييد وسعادة الانسان وجهات نظرهم بقضية يعوزها التحقيق الامبيريقى ، وهى انه كلما قل اغتراب أعضاء التنظيم زادت كفايته وفعاليته ، وان الادارة الناجحة التى تقود التنظيم قيادة رشيدة تستطيع أن تحقق أقصى درجات السعادة والنوافق لأعضاء يخضعون لحياة تنظيمية بالغة الترشييد .

(٢) وهذا هو المعنى الذى يشير اليه المفهوم الواسع « التنظيم الاجتماعى » . فالتنظيم الاجتماعى يشير الى طائفة من انطواهر الاجتماعية تتناول بصفة عامة الطرق والوسائل التى بمقتضاها يتخذ انسلوك الانسانى طابعا نظاميا منظما منتظما أنظر :

«Cooley, C., Social Organization, N.Y., 1915 and Geer, A., Social Organization, N.Y., 1955 .

البعض مصطلح « البيروقراطية (١) » ، للإشارة الى المعنى الذى يقصد بمصطلح التنظيم . وقد يميل البعض الآخر الى استخدام مصطلحات محددة مثل « منظمة » او « مؤسسة » ، ولكنها تشير أيضا الى المعنى الذى يتضمنه مصطلح التنظيم . وفى ضوء هذا التعريف يصبح التنظيم الاجتماعى (٢) خاصية أساسية لتلك الوحدة الاجتماعية التى سنناقش منذ الآن على وصفها « بالتنظيم » .

= وبعبارة أخرى فان التنظيم الاجتماعى يشير الى الأساليب التى تضمن انتظام السلوك بالشكل الذى يمكن ملاحظته ، وهو انتظام يتوقف على الظروف الاجتماعية التى يعيش فى ظلها الأفراد . أما عناصر التنظيم الاجتماعى بهذا المعنى فتشير الى توافر علاقات اجتماعية بين عدد كبير من الأفراد . وتوافر معتقدات مشتركة توحد بينهم وتوجه سلوكهم . انظر :

Blau, P., Scott, R., Formal Organizations : A Comparative Approach, San Francisco, 1962, p. 2.

(١) ساستخدم مصطلح التنظيم فى أغلب مواضع هذه الدراسة . بيد أننا سنستخدم فى بعض الأحيان مصطلحي « التنظيم البيروقراطى » و « البيروقراطية » فى مواضع أخرى للإشارة الى مضمون مصطلح « التنظيم » . وهو استخدام فرضه علينا الموقف الذى نعالجه . وحينما نستخدم المصطلحين الآخرين نعنى المعنى العلمى الحيادى لهما ، لا المعنى السلبي الذى يربطه البعض بهما والذى يشير الى تعقد الاجراءات والروتين وبطء الاستجابة . . الخ . واذن فمصطلح « التنظيم البيروقراطى » « البيروقراطية » اللذان سنصادفهما يشيران الى المعنى الذى قصده فيبر بهما .

(٢) ومع ذلك نجد بعض الدارسين يستخدمون مصطلح التنظيم الاجتماعى للإشارة الى المعنى الذى يتضمنه مصطلحي « التنظيم » و « البيروقراطية » . ويستند هؤلاء الدارسون الى تصور محدد هو أن عملية التنظيم الاجتماعى التى نتج من خلال التفاعل الاجتماعى تشكل فى نهاية الأمر انساقا تتحدد حدودها بوضوح ، تأخذ بأسباب الاستقرار البنائى التى تأخذ بها التنظيمات ، وتسعى الى خلق ثقافة مشتركة . وما تلبث بعد ذلك أن تنمو فيزداد حجمها وتتعقد علاقاتها لتصبح فى النهاية درجة عالية من الصورية . انظر مثالا على ذلك فى :

Olsen, M., The Proces of Social Organization, N.Y., 1968, pp. 64-83.

ولكى يتحقق للتنظيم وجوده ، عليه أن يصوغ أهدافا محددة واضحة ،  
عرسم ابعاد نشاطاته ، وتنظم الآمال التى يصبو الى تحقيقها ، وتوجهه نحو  
أمر يتعين عليه أن يكافح من أجلها اذا ما أراد البقاء . وأهمية هذه الأهداف  
تكمن فى أنها هى السند الذى يبرر وجوده ، والأساس الذى ينظم معايير  
وأحكامه ، والمحك الذى فى ضوئه يمكن قياس فعاليته وقدرته على تحقيق هذه  
الأهداف بنجاح . مى - باختصار - علة وجوده ، ومصدر توجيهه . وعلى  
التنظيم بعد ذلك أن ينظم نشاطاته بطريقة تضمن أفضل تقسيم عمل ممكن  
يتولى بمقتضاه كل عضو فيه مهام وواجبات محددة يتعين عليه أدائها ، اذا  
ما أراد الاستمرار فى عضويته ، ويؤدى هذه المهام طبقا لقواعد وأسس تنظم  
العمليات التى يقوم بها وتحدد خطواتها . وفى مقابل هذا الاداء يحصل العضو  
على مكافأة تختلف أشكالها باختلاف التنظيم . وبحكم عضوية الفرد فى  
التنظيم يخضع لنظام رئاسى محدد ، فيه يكون مسئولولا عن الاعمال التى  
يؤديها والاعمال التى يؤديها رؤسوه ، بمقتضى تفويض للسلطة يعبر فى  
نهاية الأمر عن تسلسل محدد للسلطة يتخذ فى أغلب الأحوال شكلا مركزيا .  
ويخضع الفرد بعد ذلك لنظام اتصال معين يحدد القنوات والمسارات التى  
تنظيم العلاقات الرئاسية . وتشترك هذه الخصائص جميعها لتشكيل طبقات  
اجتماعية متباينة ، ومستويات مهنية مختلفة تعبر كل منها عن مصالح  
مشتركة واهتمامات خاصة تختلف - ان لم تتعارض - مع المصالح والاهتمامات  
التي تعبر عنها الطبقات الاجتماعية والمستويات المهنية الأخرى ، مما يؤثر  
على بناء التنظيم ووظائفه (١) .

(١) وبهذا المعنى نستطيع أن نجد أمثلة واقعية عديدة على التنظيمات .  
فهى تشمل فيما تشمل الوحدات الاجتماعية التى تتوافر فيها كل الخصائص  
السابقة أو بعضا منها مثل المصانع ، والهيئات الحكومية التى تمارس الخدمة  
المدنية والجيش ، والمستشفيات ، والجامعات ، والبنوك ، والسجون ،  
والنقابات . الخ . فكل هذه الوحدات الاجتماعية انشئت لكى تحقق أهدافا  
محددة ، وتستعين - بدرجات متفاوتة - بعدد من التدابير والإجراءات التى  
تضمن بها تحقيق أهدافها .

ويلتقى تصورنا للتنظيم مع التصور الشائع (١) أنه بعض الجوانب • ولكنه يفتقر عنه في جوانب أخرى • ويبدو الالتقاء أوضح ما يكون في تأكيد الأبعاد البنائية التي تضمن تحقيق التنظيم لأهدافه ، وهي الأبعاد التي يعبر عنها تسلسل السلطة ، ونظام الاتصال ، وتقسيم العمل ... الخ • أما الافتراق فيحدث عندما يؤكد تصورنا جوانب الصراع وتوزيع القوة والتغير في التنظيم ، وهو تصور سوف نزيده وضوحا وتفصيلا في مواضع كثيرة لاحقة •

ومن الواضح أن تصورنا للتنظيم تصور جامع غير مانع ، فهو يصف تلك الوحدات الاجتماعية التي اتفق العلماء على إطلاق مصطلح التنظيمات عليها • ولكنه لا يمنع من توافر خصائص التنظيم في وحدات اجتماعية قد لا ينطبق عليها مصطلح التنظيم بمعناه الضيق • ومع ذلك فسوف نظل خاصيتنا الأهداف الواضحة الصريحة ، والنشأة المتعمدة المقصودة هما أبرز ما يميز التنظيم (٢) عن كافة أشكال الجماعات والوحدات الاجتماعية الأخرى •

---

(١) كما عبر عنه البنائيون الوظيفيون وعلى رأسهم ماكس فيبر • وبارسونز ، وجولدنر ، وميرتون •

(٢) وبهذا المعنى تكون التفرقة واضحة بين مصطلحي «التنظيم الرسمي» و «التنظيم غير الرسمي» • فالأخير يشير إلى الممارسات غير الرسمية التي تظهر في شكل استجابة للقواعد الرسمية المنظمة للتنظيم • وتظهر هذه الممارسات عادة من خلال العلاقات الاجتماعية الطبيعية التي تظهر بين أعضاء التنظيم ، وتلك العلاقات التي لا تسير مع ما تحدده خريطة البناء التنظيمي • وتبدو التفرقة بين المصطلحين واضحة إذا ما أدركنا أن المصطلح الأول يعبر عن البيئة التنظيمية الحقيقية التي يعيش في ظلها أعضاء التنظيم ، بينما يعبر المصطلح الثاني عن الاستجابات التي تظهر في مواجهة هذه البيئة • انظر :

Roethlisberger, F. and Dickson, W., Management and the Worker, Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1939, pp. 537 ff.

وبرغم ما يخطو عليه تعريفنا للتنظيم من قصور مصدره اتساعه واتاحته فرصة استيعاب وحدات اجتماعية أخرى ، الا أن ايجابيته تتضح اذا ما أدركنا المخاطر التي ترتبت على استعانة بعض الدارسين المحدثين بمحك واحد أو متغير محدد يستخدمونه لتعريف التنظيمات والتمييز بينها . فاذا كان ايتزيونى Etzioni قد عرف التنظيم في ضوء « وضوح أهدافه وقدرتها على التعبير عما يقصده التنظيم » ، الا أنه قد واجه صعوبات بالغة حين حاول تحديد هذه الأهداف ، لأنها كثيرا ما تخضع للتغير المستمر والاستبدال الدائم ، فضلا عن مشكلات قياسها (١) ، وهي مشكلات لانستطيع التغاضي عنها ، لأنها ستجبر الدارس في نهاية الأمر على تبني النظرة المتحيزة التي يقمها المديرون والقائمون على التنظيم .

وعلى الرغم مما نلمسه من اتفاق ضمنى بين العلماء حول مفهوم التنظيم ، الا أن افتقاد تعريف محدد شامل له قد يثير في بعض الاحيان نوعا من البلبلة والغموض ، فضلا عن الصعوبات التي واجهها الذين يريدون الانطلاق من اطار تصورى معين يتضمن فهما محددا للتنظيم ، لأنهم سيجدون أنفسهم مكبلين بمجموعة من المفاهيم والقضايا المحددة لاتعينهم على فهم شامل لبناء التنظيم ودينامياته . ويبدو ان هذا الموقف سيظل قائما لفترة مقبلة ، فوجهات النظر في دراسة التنظيم لاتزال بعيدة عن موضع الالتقاء ، والفهم الخاص للتنظيم لايزال قائما حتى في أكثر بحوث التنظيم حداثة .

ومهما يكن من أمر الاختلاف بين العلماء المحدثين حول تعريف دقيق لتنظيم ، الا أن الشيء الذى يبعث على الاطمئنان أنهم حينما يستخدمون

---

(١) لان قياسها يسلم - بداءة - بوجود اتفاق عليها بين جميع الأفراد . وهذا ما اعترف به ايتزيونى نفسه في مقال نظرى له ميز فيه بين نموذجين لتحليل التنظيمى : الأول هو نموذج الهدف ، والثانى نموذج النسق ، وحينما نسل فى الأخذ بالنموذج الأول لجأ الى النموذج الثانى ، وهو نموذج لايقبل عن الأول غموضا وتحيزا كما ساوضح فى الفصل الثالث انظر :

Etzioni, A., «Two Approaches to Organizational Analysis : A Critique and Suggestion, «Admin. Sci. Q., Vol., 5, 1960, pp. 257-278.»

مصطلح التنظيم يقصدون الإشارة الى خصائص بنائية معينة بالذات مثل تقسيم العمل ، وبناء السلطة ، ونسق الاتصال ، ونظام المكافآت ، ووضوح الأهداف ، وهي خصائص أكدها أغلب من تصدى لمعالجة التنظيم . بيد أن الاختلاف نشأ حينما أراد الباحثون صياغة تعريفات دقيقة للتنظيم في ضوء الدور الذي تلعبه كل من هذه الخصائص في تحديد شكل التنظيم وطابعه .

وفي حدود هذا التصور العام للتنظيم يمكننا القاء نظرة سريعة على الجهود النظرية والامبيريقية التي بذلت لاكتشاف جوانبه وإبعاده . ولو أردنا التاريخ الحقيقي لهذه الجهود قلنا أن سان سيمون Saint-Simon كان أول من سجل ظهور الاشكال التنظيمية الحديثة وحدد ملامحها ودورها في المجتمعات الحديثة . بيد أن معالجة سان سيمون للتنظيم جاءت جزءاً من معالجة أشمل هي ظهور العلم الحديث وما نجم عنه من اتجاه عالمي ، اتجاه تتجه فيه السلطة نحو الاستناد المطلق الى المهارات العلمية والمعرفة الوضعية (١) .

على أن أهم وأخطر الجهود النظرية التي جاءت بعد سان سيمون ، كانت تلك التي قدمها كارل ماركس Marx وماكس فيبر Weber وروبرت ميشيلز Michels فلقد قدموا لنا تحليلات نظرية بالغة العمق تناولناها بشيء من التفصيل في الفصل التالي تحت عنوان « النظريات الكلاسيكية في التنظيم » ، وهي كلاسيكية لأنها تناولت التنظيم من منظور واسع ، مكنها من دراسة التأثير الذي أحدثه نمو التنظيمات الحديثة على بناء القوة في المجتمع ، ذلك البناء الذي يعبر عن جوانب ترتبط بجوهر حرية الانسان وصميم وجوده . وبغض النظر عن اختلاف معالجة هؤلاء المفكرين للتنظيم ، الا أنهم اشتركوا في خاصية أساسية هي ، اهتمامهم بدراسة وتحليل المشكلات الناجمة عن الحضارة الصناعية ، ومعالجتهم لهذه المشكلات في ضوء الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي شهدتها المجتمعات آنئذ .

---

(١) Gouldner, A., «Organizational Analysis» in Merton, R., et al., (eds.) Sociology Today, N.Y. ; 1959 ; pp. 400-401 .

فماركس يحلل التنظيمات البيروقراطية في ضوء مفاهيمه وتصوراته عن الصراع الطبقي ، وإزمة الرأسمالية ، وحتمية المجتمع الشيوعي ، وفيبر ينطلق في تحليله من قضية أساسية هي ، أن التنظيم البيروقراطي شكل أو نمط من أنماط التنظيم يتصف بالعمومية ، ثم يدعم قضيته هذه بنموذج مثالي لايزال حتى الآن مصدرا لالهام الدارسين المحدثين . أما ميشيلز فيتخذ موقفا يختلف عن موقف سلفيه . فالتنظيم عنده نظام للسيطرة السياسية وأداة تستخدمها قلة حاكمة تسعى قدر استطاعتها الى إبعاد القوة عن مصدرها الشرعي لتكون في يدها أداة لخدمة مصالحها الخاصة .

ولقد شهد الربع الثاني من القرن العشرين اهتماما نظريا وامبيريقيا واسع النطاق في مجال دراسة التنظيمات . ويرجع هذا الاهتمام الى عوامل عديدة لعل أهمها التقدم الذي حققته العلوم الانسانية بصفة عامة خلال هذه الفترة ؛ والذي أدى بدوره الى أن أصبح التنظيم موضع اهتمام علوم الادارة والنفس والاقتصاد والسياسة والاجتماع . ولقد حاول دارسو هذه العلوم الافادة من نظرياتهم وتصوراتهم ومفاهيمهم في دراسة التنظيمات مما أدى في نهاية الأمر الى وضع نظرية التنظيم في موقف صعب ، بدا على وجه الخصوص حينما ظهرت أطر تصورية مختلفة الاتجاهات والفرعات ، مما خلق احساسا بفقدان الأمل في إقامة نظرية متكاملة في التنظيم .

ولسنا هنا في وضع يسمح بالاستطراد في تحليل أبعاد هذا الموقف الصعب ، فلقد خصصنا له فصلا كاملا أوضحنا فيه الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم ، ودرسنا باستفاضة ثلاثة اتجاهات نظرية أساسية هي الاتجاه البنائي الوظيفي ، واتجاه النسق الاجتماعي الفنى ، واتجاه الدراسة النفسية الاجتماعية للتنظيم . ففي الاتجاه الأول قدم عدد من علماء الاجتماع اسهامات سوسيولوجية هامة في دراسة التنظيمات ، ونجحوا الى حد كبير في الافادة من الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع في دراسة أبعاد التنظيم ودينامياته ، واستطاعوا بذلك تقديم اسهامات نظرية شكلت في مجموعها حوارا نظريا ممتعا . فتالكوت بارسونز Parsons طبق نظريته الشهيرة عن « النسق الاجتماعي » في دراسة التنظيمات ، وروبرت ميرتون Merton أسهم اسهاما نظريا هاما عندما حاول اختبار نظرية ماكس فيبر في التنظيم ، ذاهبا الى



إن نظرية التنظيم قد اختلفت بعدا هاما هو « المعوقات الوظيفية » ، وفيليب سلزنيك Selznick ينطلق من مفهوم « تفويض السلطة » الذى مكنه من دراسة ديناميات التنظيم ، والفن جولدنر Gouldner يكشف عن الوظائف التى تؤديها القواعد فى التنظيم ويخلص الى ضرورة تعديل الاحكام والقضايا التى قدمها فيبر ، وكاتز katz وكان kahn يتبنيان مفهوم « النسق المفتوح » لكى يكشفوا عن طبيعة العلاقة التى تربط بين التنظيم وبيئته (١) . وبرغم الاسهامات النظرية والامبيريقية الهامة التى قدمها البنائيون الموظفون لدراسة التنظيمات الا انها لاتخلو من نقائص وثغرات ترجع - فيما اعتقد - الى الأساس الفكرى الذى يقوم عليه الاتجاه البنائى الوظيفى ، والافكار التى ينهض عليها . فهو - كما نعلم - ينطلق من فكرة النسق التى تفترض - بل وتسلم - بأن كل اجزائه تتساند فيما بينها لتسهم فى النهاية فى تحقيق وحدته وتوازنه وتكامله ، وهى فكرة أوضحت فى أكثر من موضع التحيز الايديولوجى الذى تنطوى عليه ، واغفالها للجوانب الدينامية فى النسق التى أبرزها الصراع وتوزيع القوة والتغير . فضلا عن ذلك جاءت معالجة هؤلاء العلماء لبعض المفاهيم السوسيولوجية غامضة فى بعض الاحيان بحيث يصعب تطبيقها تطبيقا دقيقا فى دراسة التنظيمات . وأبرز هذه المفاهيم مفهوم الوظائف الكامنة والوظائف الظاهرة ، ومفهوم التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى . فلقد أوضحت الدراسات المتعاقبة صعوبة الفصل فى بعض الاحيان بين ماهو ظاهر وما هو كامن ، وبين ما هو رسمى وما هو غير رسمى . وإذا ما أضفنا هذه النقطة الى التحيز الايديولوجى الكامن فى مفهوم النسق ، استطعنا ان نزن بدقة اسهام هؤلاء العلماء فى دراسة التنظيمات .

(١) ظهرت أعمال هؤلاء العلماء فى المصادر التالية :

Parsons, T., «Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations», Admin. Sci. Q., Vol. 1, 1965, Nos. 1 and 2, pp. 63-85 and 224-239 ; Merton R., «Bureaucratic Structure and Personality», in Merton, R., et al., Reader in Bureau cracy, Glencol, 1952, pp. 261-272 ; Selznick, P., «An Approach to the Theory, of Bureaucracy», Amer. Sociol. Rev., Vol. 8, 1943, pp. 47-54 ; and Foundations of the Theory of Organizations», Amer. Sociol. Rev., Vol. 13, 1948, pp.25-35 ; Gouldner A., Patterns of Industrial Bureaucracy, Glencol, III. : 1954 ; Katz, D., and Kahn, R., The Social Psychology of Organizations, N.Y., 1966.

وما يقال عن البنائيين الوظيفيين يثال أيضا عن ابنائهم الشرعيين أصحاب اتجاه النسق الاجتماعي الفنى . فلقد انطلقوا أيضا من مفهوم النسق ، ولكنهم أرادوا تجنب الخطأ الذى وقع فيه أسلافهم ، فمنحوا مفهوم النسق معنى يتسع ليشمل العلاقات المتبادلة بين كل من التكنولوجيا والبيئة وعواطف الأفراد والشكل التنظيمى . ثم قدم أبرز ممثليهم أمثال وليام فوت هوايت Whyte وروبرت بلونر Blauner وبيرنز Burns وستوكر stalker إسهامات امبيريقية خالصة (١) لا يخلو بعضها من طرافه وجدية ، لانهم وجدوا فيما قدمه البنائيون من جهود نظرية عوناً لهم وسندا ، فكفاهم ذلك مشقة البحث عن أطر نظرية جديدة . وهذا هو السبب الذى دفعنى الى القول بأن الاتجاه الفكرى الذى انطلق منه أصحاب اتجاه النسق الاجتماعى الفنى ينطوى أيضا على تحيز ايديولوجى بدا أوضح ما يكون فى اغفال مصادر التفسير وأسباب الصراع فى التنظيم ، هذا فضلا عن التضييل الذى نشأ عن مماثلتهم التنظيم بالكائن العضوى ، وهى مماثلة أضعف من أن يوجه اليها النقد عنا . وكان من نتيجة ذلك كله غموض الأحكام والقضايا التى توصل اليها علماء هذا الاتجاه ، ففيها يصعب التمييز بين ما هو كائن وبين ما ينبغى أن يكون .

ولقد عاصر الاتجاهين النظريين السابقين اتجاه نظرى ثالث يختلف نهما أشد الاختلاف هو الاتجاه النفسى الاجتماعى فى دراسة التنظيم . ويضم هذا الاتجاه كل الذين حاولوا الافادة من بعض مفاهيم علم النفس الاجتماعى فى دراسة التنظيمات . وبرغم تنوع وتعدد إسهامات علماء هذا الاتجاه ، إلا أنه من اليسير التمييز بين اتجاهين نظريين فرعيين : الأول هو الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الانسانية فى التنظيم ، والثانى هو الدراسة النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار فى التنظيم .

(١) تعبر الدراسات والمقالات التالية تعبيراً حقيقياً عن هذه الإسهامات الامبيريقية :

Whyte, W.F., «An Interaction Approach to the Theory of Organizations», in Haire, M., ( eds. ) Modern Organization Theory, N.Y., 1959 ; pp. 155-183 ; Blauner, R., Alienation and Freedom : The Factory Worker and his Industry, Chicago, 1964 ; Burns, I and Stalker, G., The Management of Innovation, London : Tavistock, 1961.

اما الاتجاه النظرى الفرعى الأول فيمثل حركة فكرية متنوعة متغيرة تضم اسهامات متنوعة في دراسة التنظيمات . والمثال الكلاسيكى الذى يعبر عن هذا الاتجاه هو دراسات هاوثورن Hawthorne الشهيرة ، ودراسات العلماء الذين استعانوا بمفهوم « التفاعل » أمثال تشابل Chapple وأرنسبرج Arensberg وجورج هومانز Homans ، وهى دراسات انطلقت بشكل مباشر من مفهوم « النسق المتوازن (١) » ، ذلك النسق الذى يتألف من ثلاثة عناصر اساسية هى : العواطف والنشاطات والتفاعل . بيد أن هذا الاتجاه النظرى الفرعى اتخذ خلال السنوات الاخيرة مسالك مختلفة تعكس بصفة عامة التأثير المتزايد الذى أحدثته مفاهيم علم النفس الاجتماعى فى دراسة التنظيم . وليس من الغريب أن نجد تراث التنظيم يزخر بعد ذلك بمفاهيم سيكولوجية تحاول تفسير الظواهر التنظيمية تفسيراً سيكولوجياً خالصاً ، لما فى ضوء حاجة الفرد الى التفاعل مع الآخرين واقامة علاقات معهم ، أو فى ضوء سعيه الدائم لتحقيق ذاته ، أو فى ضوء الدوافع العديدة التى تدفعه وتوجهه نحو تحقيق حاجات مختلفة . وفى إطار هذه المفاهيم قدم زاليزنيك Zalesnik ومجريجور McGregor ورينسيس ليكرت Likert وأرجريس Argyris اسهامات عديدة بعضها نظرى والبعض الآخر امبيريقى (٢) ، ولكنها تعبر جميعاً عن نظرة محددة وتصور خاص للتنظيم .

على أننى أعتقد أن أضعف ما فى هذا الاتجاه النظرى الفرعى تأكيده المطلق لتوازن النسق وتكامله واغفاله الصريح لصراعاته وتفككه ، وهو فى

#### (١) انظر على سبيل المثال :

Arensberg, C., Research in Industrial Human Relations : A Critical Appraisal, N.Y., 1957 ; and Homans, G., Human Group, N.Y., 1950.

#### (٢) انظر :

Zalesnik, A., and Moment, D., The Dynamics of Interpersonal Behavior, N.Y. ; 1964 ; McGregor, D., Leadership and Motivation, Cambridge, Mass. : M.I.T. ; 1966 ; Likert, R. ; New patterns of Management N.Y. ; 1961 ; Argyris, C., Integrating the Individual and the Organization, N.Y. ; 1964.

ذلك يماثل تماما الاتجاه البنائى الوظيفى فى دراسة التنظيمات • بيد أن جوانب الضعف فى اتجاه العلاقات الانسانية تزداد خطورة اذا ما أدركنا تفسيره للصراع الذى قد ينشأ فى التنظيم ، وهو تفسير قاصر الى أبعد حد ، لأنه نظر الى الصراع على أنه حالة مرضية علاجها إقامة نظام اتصال جيد وادخال حوافز جديدة (١) ، وهذا فى حقيقة الأمر تبسيط مبالغ فيه لمشكلة من أعقد وأهم المشكلات التى تواجهها التنظيمات الحديثة • وليس من الصعب علينا بعد ذلك أن نكتشف الأسباب التى أضعفت من موقف هذا الاتجاه • فلقد استعان فى دراساته بمفاهيم علم النفس الاجتماعى فى دراسة ظواهر تنظيمية تعجز هذه المفاهيم عن تفسيرها تفسيراً كاملاً بحكم نطاقها المحدود الذى يدور حول الفرد والجماعة الصغيرة • وهذا هو السبب الذى دفع أصحاب هذا الاتجاه الى رد المشكلات التنظيمية العامة الى المشكلات التى تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة الصغيرة • واذا ما أضفنا الى ذلك كله الاعتبارات الايديولوجية الكامنة وراء هذا الاتجاه ، والظروف التاريخية التى أحاطت بنشأته ، أمكننا وزن الاسهام الذى قدمه لنظرية التنظيم وزناً دقيقاً •

وينطلق الاتجاه النظرى الفرعى الثانى من تصور مختلف الى حد ما ، جعله يزعم تقديم نظرية متكاملة فى التنظيم من خلال فهم عمالية صنع القرار • فالسلوك فى التنظيم - كما يقول هيربرت سيمون (٢) Simon رائد هذا الاتجاه - سلوك هادف أولاً وقيل كل شئ • فالفاس ينتظمون فى تنظيمات لكى يحققوا هدفاً مشتركاً ، وفى مقابل ذلك يسعى التنظيم الى تحقيق أفضل وأدق وأكمل تنسيق ممكن بين نشاطات الافراد ، مما يجعل من عملية صنع القرار أساساً

---

(١) ولست أنكر قيمة الأساليب التى قدمها هذا الاتجاه مثل تحسين أساليب الاتصال ، وادخال الحوافز ، وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين ... الخ ولكنى أنكر على الذين يؤمنون بها ايماناً مطلقاً قولهم بانها أفضل الأساليب التى يمكن أن تستخدمها الادارة • فمثل هذا القول يتطلب أولاً دراسة كاملة لدى ملاءمة هذه الأساليب للتنظيمات المختلفة ، كما يتطلب بعد ذلك تحريرها من الاعتبارات الايديولوجية التى سادت نشأتها •

Simon, H., Administrative Behavior, N.Y. ; and his Models of Man, N.Y. ; 1951.

يستند اليه التنظيم ، وعليه يدير اموره وينظم نشاطاته . ويتطلب صنع اقامة مقابلة بين المكافآت التى يحصل عليها من التنظيم والاعمال التى يؤديها يصدر الفرد قراره ، وهى معطيات بعضها قيمي والبعض الآخر واقعى . أما عضوية الفرد فى التنظيم فتخضع لنوع من الموازنة بمقتضاها يحاول الفرد اقامة مقابلة بين المكافآت التى يحصل عليها من التنظيم والاعمال التى يؤديها اليه . وعلى أساس هذه الموازنة يقرر الفرد ما اذا كان يريد الاستمرار فى عضوية التنظيم أو يتركه باحثا عن موازنة أخرى تحقق مآربه ومصلحه . وما ينطبق على الفرد ينطبق على التنظيم . فالأخير يوازن أيضا بين المكافآت التى يقدمها لأعضائه وبين مقدار الاعمال التى يؤمنها له . وبمقتضى هذه الموازنة يتخذ قراراته الهامة . وخلال السنوات الأخيرة طرأت تغيرات هامة على هذا الاتجاه النظرى لعل أهمها استخدام مفاهيم السببرنطيقا التى تشير بصفة عامة الى ظاهرتى الاتصال والتحكم فى النسق .

وما يقال عن اتجاه العلاقات الانسانية يقال أيضا عن اتجاه صنع القرار . فالأخير عالج مشكلات التنظيم على مستوى الفرد والجماعة الصغيرة ، زاعما أنه يقدم محاولة تكاملية لفهم التنظيم فى ضوء عملية صنع القرار فيه ، وهى محاولة بدا فشلها واضحا لانها التزمت ببرمج تعجز مفاهيم علم النفس الاجتماعى وحدها عن تحقيقه ، فضلا عن التضليل الايديولوجى الذى انطوت عايه معالجة هذا الاتجاه لفكرة الموازنة التى يقيمها الفرد بين ما يقدمه للتنظيم وما يحصل عليه منه . واذا ما اصفنا الى ذلك كله الزيف الذى ينطوى عليه تطبيق مفاهيم السببر نطيقا على التنظيم ، استطعنا أن ندرك مدى قصور هذا الاتجاه وتجاهله لمشكلات توزيع القوة والصراع والتغير فى التنظيم ، وهى مشكلات تستطيع أن تسهم بحق فى فهم تكاملى حقيقى لما يجرى فى التنظيم .

ومن الطبيعى أن تنعكس الاتجاهات النظرية السابقة على البحث الامبيريقى الذى نما نموا ملحوظا ابتداء من ثلاثينيات هذا القرن . لذلك جاءت نتائج البحوث الامبيريقية تعبيراً واقعياً دقيقاً عن هذه الاتجاهات . الا اذا استثنينا بعض المحاولات الايجابية التقدمية التى لفتت الانظار الى جوانب كانت مغلقة على البحث السوسىولوجى للتنظيم ، وهى جوانب تعبر

بصفة عامة عن دينامياته المتمثلة في الصراع وتوزيع القوة والتغير . ولقد اتخذ البحث الامبيرى مسالك متعددة تعبر بدقة عن طبيعة الاسهامات النظرية التى ظهرت في مجال التنظيم . فثمة دراسات حاولت التحقق من التضايا الكلاسيكية التى اثارها رواد نظرية التنظيم أمثال ماركس وفير وميشلز ، بيد أنها لاتزال دراسات محدودة النطاق ، ذلك لأن هذه القضايا تنطوى على خصائص تجعل من الصعب اختبارها اختباراً واقعياً دقيقاً . على اننا لانستطيع أن نغفل الإشارة الى الدراسة الامبيريقية الرائدة التى قام بها سيمور ليست Lipset عن « ديموقراطية النقابة (١) » ، وهى دراسة حاولت اختبار تصور ميشلز عن حتمية الاوليجاركية فى التنظيمات الحديثة كما لا نستطيع أن نقلل من أهمية دراسة بلونر (٢) Blauner عن اغتراب العمال الصناعيين ، برغم تحفظاتنا على منهجه والنتائج التى توصل اليها .

ومهما يكن من أمر تنوع اهتمامات الدراسات الامبيريقية وتعدد اتجاهاتها ونزعاتها ، الا أن النموذج المثالى للتنظيم الذى قدمه ماكس فيبر لايزال يمثل حتى الآن مصدراً لالهام الدارسين المعاصرين ، خاصة المعنيين منهم ببحث الجوانب البنائية فى التنظيم . بيد أن موقفنا من هذا النموذج يختلف عن موقف كثير من دارسى التنظيم فى نقطة أساسية هى أنه برغم ايماننا الشديد بقدرة هذا النموذج على تفسير بناء التنظيمات الحديثة ، الا أنه لايعبر عن ذلك الجانب الذى يتصل باستقرار التنظيم وسكونه . لقد جاء النموذج خالياً من أية اشارة تشير الى ان التنظيم يمكن أن يشهد تغيراً لى سبب من الأسباب ، أو صراعاً بين أفرادهِ حول توزيع مصادر القوة فيه . ومن هنا يبدو اختلافنا واضحاً مع الذين يقصرون اهتمامهم بنموذج فيبر على مدى مطابقة عناصره للسمات البنائية للتنظيمات الحديثة ، ناسين أو متناسين أن هذا النموذج لم يعبر عن الجانب الدينامى للتنظيم الذى هو أخطر الجوانب المؤثرة على التنظيمات الحديثة .

وليس من الصعب علينا بعد ذلك ان جانباً كبيراً من البحث الامبيرى

---

Lipset, et al.. Union Democracy, Glencoe, 1965. (١)

Blauner R.. op. cit. (٢)

الحديث قد خضع للتأثيرات الايديولوجيه والافكار المتحيزة الكامنة في بعض الاتجاهات النظرية ، وعلى الاخص تلك التي سلمت تسليما مطلقا بكل ابعاد مفهوم « النسق » . ومن الانصاف أن نستثنى من ذلك بعض الدراسات انتقادية التي حاول فيها أصحابها التحرر من عبودية قضية التناغم التي يتوهم عليها مفهوم النسق . ولقد مكنهم هذا التحرر من تقديم تحليلات امبيريقية رائعة كشفوا فيها عن الصراع الذي كان ينشأ بين الجماعات ذات المصالح المختلفة ، وأوضحوا الميكانيزمات المختلفة التي كانت تستعين بها هذه الجماعات في تنفيذ استراتيجياتها وأهدافها الخاصة . بعبارة أخرى قدم لنا هؤلاء الدارسون صورة جديدة للانسان الحديث في التنظيم تختلف تماما عن الصورة الجانبيه التي قدمها أولئك الذين خضعوا لأسر مفهوم النسق بمعناه الضيق . ان الانسان في التنظيم ليس مجرد ترس في آلة لا تكف عن الدوران كما صوره فينبر ، وليس مجرد مجموعة من المشاعر والأحاسيس تدفعه دفعا الى الاندماج مع الآخرين والارتباط بهم كما يذهب أصحاب العلاقات الانسانية ، وليس مجرد نسق فرعى يؤدي وظيفة تكاملية لنسق أكبر وأشمل كما يذهب البنائيون اللظيفيون ؛ انه أيضا انسان سياسى يسعى الى الحصول على مزيد من القوة والسلطة ، ويكافح من أجلهما ما استطاع الى ذلك سبيلا .

ولنا أن نتوقع بعد كل ما سبق أن أغلب التحليلات الامبيريقية في التنظيم جاءت تحليلات ضيقة النطاق الى أبعد حد ، الا اذا استثنينا جانبا من تحليلات علماء الاجتماع الوظيفيين ، لأنهم بحكم منظورهم السوسيولوجى استطاعوا تحليل التنظيمات في ضوء مفاهيم أكثر شمولاً واتساعاً . فأصحاب اتجاه العلاقات الانسانية حاولوا رد المشكلات التنظيمية الى المشكلات التي يعانى منها الفرد أو الجماعة الصغيرة . ومثل هذا الرد يعنى تجاهل المشكلات التي تحدث على مستوى التنظيم ، وهي مشكلات لا تقل أهمية وخطورة عن تلك التي تنشأ على مستوى الفرد أو الجماعة الصغيرة .

وتواجه الدراسات الامبيريقية مشكلات منهجية عديدة لعل أهمها وأخطرها وزنا مشكلة المقارنة بين التنظيمات . وتعود جذور هذه المشكلة الى الصراع الذى قد يقع فيه الدارس حينما يريد أن يحقق هدفين في وقت واحد :

الأول هو الفهم لبناء التنظيم ودينامياته ، والثانى هو تعميم النتائج التى يتوصل إليها على تنظيمات أخرى . فتحقيق الهدف الأول يتطلب التوضيحية بما يتيح تحقيق الهدف الثانى وهو المقارنة والوصول الى تعميمات تصدق على أكبر عدد ممكن من التنظيمات ، بينما يقتضى تحقيق الهدف الثانى التوضيحية بما يتيح الهدف الأول من فرصة النفاذ الى التنظيم وفهمه فهما عميقا . ومن الصعب تحليل أبعاد هذه المشكلة دون فهم التطور التاريخى الذى مر به البحث الامبيريقى للتنظيمات . فلقد بدأ هذا البحث فى شكل دراسات تناول كل منها تنظيم بعينه وكشف عن ظواهر ومشكلات تنظيمية معينة . بيد أن الدارسين المحدثين أحسوا بعد ذلك أن مثل هذه الدراسات لا تحقق لنظرية التنظيم أهداف المقارنة والتعميم ، فبدأوا بإجراء دراسات مقارنة ومسوح شاملة لعدد كبير من التنظيمات ، مما اضطرهم الى التخلي عن اعتبارات العمق ، والاكتفاء بجمع بيانات عامة تتناول الخصائص البنائية لأكبر عدد ممكن من التنظيمات .

وإذا ما أمعنا النظر مرة ثانية فى تاريخ الاهتمام بدراسة التنظيمات ، لاحظنا أن هذا الاهتمام قد اتخذ نمطا محددا جاء تعبيرا مثاليا عن الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التى سادت الاقطار الغربية ابتداء من عشرينيات هذا القرن . فالدراسة الشهيرة التى أجراها روثلسبرجر Roethlisberger ووليام ديكسون (١) Dickson فى أواخر ثلاثينيات هذا القرن ، وكذلك دراسة فريدريك تايلور (٢) Taylor كانت بمثابة رد فعل أو إجابة على تساؤلات ملحة طرحها الذين يحتلون مراكز السلطة وقتئذ ، وخاصة المديرون وأصحاب المشروعات . وعلى الرغم من أن دارسى التنظيم المحدثين لا يزالون يخضعون لنفس الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التى خضع لها أسلافهم ، إلا أنهم قد حولوا اهتمامهم من مجرد التشخيص الى محاولة تطبيق مفاهيم نظرية تحليلية واطر تصورية مختلفة بهدف فهم الحياة التنظيمية فهما علميا دقيقا . وهذا هو السبب فى أنهم قد

(١) Roethlisberger, F. and Dickson, W. † Management and the Worker, Cambridge Mass. : Harvard ; 1939.

(٢) Taylor, F., The Principles of Scientific Management ; N.Y. ; 1913.



تمكنوا من اثاره تساؤلات نجل عن الحصر ، وانتهوا الى اجابات تحمل ضبعا علميا امبيريقيا قويا استطاعت أن تسهم في اثراء نظرية التنظيم .

ومن السمات الأساسية التي تميز اسهامات المحدثين من دارسى التنظيم اتساع نطاق اهتمامهم بدراسة التنظيمات وتبنيهم لوجهات نظر أوسع ، بدا أوضح ما يكون في اهتمامهم بدراسة العلاقات المتبادلة بين جوانب أو مظاهر التنظيم المختلفة . ويبدو تفوقهم في هذا المجال على أسلافهم اذا ما علمنا أن أعمال هذا السلف لم تتناول سوى جانب واحد من جوانب التنظيم العديدة ، مغفلة جوانب أخرى لا تقل أهمية وخطورة عن تلك الجوانب التي أولتها اهتماماتها . ونستطيع أن نضيف الى ما سبق نقطة هامة هي أن أعمال السلف قد تبنت تصورا ضيقا للتنظيمات فقصرته على التنظيمات الصناعية ، ثم درست هذه التنظيمات بوصفها عوامل مستقلة بذاتها . لذلك جاءت هذه الاعمال خالية من ايه إشارة للتأثيرات التي تمارسها البيئة على التنظيمات .

ولست أقصد بما ذكرته التقليل من شأن الاسهام الذى قدمه الرعيل الأول لنظرية التنظيم وتمجيد الاسهامات العديدة التى قدمها دارسو التنظيم المحدثون . فالأخيرة تعانى بطبيعة الحال من ثغرات ونقائص أشرت الى بعضها قبل قليل وسأتناقشها بالتفصيل في الفصلين الثالث والخامس . وأخطر هذه النقائص - فيما أعتقد - هو التسليم المطلق بمفهوم « النسق » في دراسة التنظيم ، وهو تسليم عاق الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسات التنظيم عن دراسة مشكلات التغير والصراع وتوزيع القوة . وبرغم ايمانى بان مفهوم « النسق » قد مكن الدارسين المحدثين من فهم العلاقات المتبادلة بين عناصر التنظيم ، واتساع نطاق تحليل التنظيمات ، واكتشاف الدور الذى تمارسه البيئة على التنظيمات ، وتحديد الميكانيزمات التى تستعين بها التنظيمات في اشباع حاجاتها مما كان له اكبر الاثر في دفع نظرية التنظيم خطوات الى الأمام ، برغم ايمانى بذلك كله ، الا أنني لازلت أعتقد أن الاخذ المطلق بمفهوم « النسق » قد حصر نظرية التنظيم في مجال ضيق وابعدها عن ادراك عناصر وابعاد تستطيع أن تفسر ما يحدث في التنظيم تفسيراً عميقاً ودقيقاً . وليس أدل على ذلك من قول بيرسى كوهن Cohen في مؤلف حديث لله : « أعتقد أن أضعف ما يتضمنه مفهوم النسق كما استخدمه اللذين يؤمنون

به إيماناً مطلقاً هو عدم قدرته على تفسير التغير ، ذلك التغير الذى لا ينشأ فقط عن حاجات النسق ، بل ينشأ عن التفاعل الذى يسود بين الأفراد المدفوعين نحو أهداف مختلفة (١) ، .

وفى ضوء كل ما سبق أستطيع أن أعرض بإيجاز التصور النظرى والمنهجى الذى ستنطلق منه هذه الدراسة (٢) . فالتنظيم كما ندرکه نسق اجتماعى موجه نحو تحقيق أهداف محددة . ويتضمن هذا النسق عناصر تدعم توازنه وتكامله واستقراره لکی يتمكن من أداء وظائفه ، وعناصر أخرى تثير الصراع بين جماعاته المختلفة ، تلك الجماعات التى لديها مصالح واهتمامات متباينة ان لم تكن متعارضة . ومن الواضح أن هذه القضية تستند الى قضية أخرى هي أن التنظيم يتضمن جماعات متباينة وطبقات متفاوتة لكل منها مصالحها الخاصة التى تسعى الى ترسيدها ، ولكل منها أهدافها الخاصة التى تتمثل فى الحصول على مزيد من القوة والسلطة والنفوذ (٣) . ويؤدى الصراع الذى ينشأ بين أعضاء التنظيم وظيفة هامة ولا يوجد التنظيم فى فراغ ، ذلك لأنه يعد نسقاً فرعياً لنسق أكبر وأشمل هو المجتمع . وبمقتضى هذا التصور يخضع التنظيم لمؤثرات عديدة

---

Cohen, P., *Modern Social Theory*, London, Heinemann, (١) 1968

(٢) يمكننا أن نجد مناقشة تفصيلية لهذا التصور فى الفصل الخامس من هذا الكتاب .

(٣) يجدو هنا بوضوح تأثيرنا النظرى ببعض الدارسين الأوربيين الذين كشفوا عن تصور مفهوم النسق أمثال دارندورف Drhrendorf وجون ركس Rex انظر :

Dahrendrof, R., «Out of Utopia : towards a Reorientation of Sociological Analysis», *Amer. J. Sociol.* Vol. 64, 1958, pp. 115-127 ; and Rex, J., ; *key Problems of Sociological Theory*, London, 1961.

كما لانستطيع أن ننكر تأثيرنا ببعض الأعمال النظرية والامبيريقية التى قدمها علماء امريكيون تقدميون أمثال ميلفيل دالتون Dalton وشيرمان كروب Krupp انظر :

Dalton, M., *Men Who Manage*, N.Y., 1959 ; and Krupp, S., *Pattern in Organization Analysis : A Critical Examination*, Philadelphia : Chilton, 1961.

تتمثل في احداث تغيرات بنائية مختلفة الاتجاهات والاشكال . فالتنظيم اذن ليس بناء ساكنا تماما يتسعى الى تحقيق هدف محدد كما يصوره الذين يأخفون بمفهوم « النسق » أخذا مطلقا ، ولكنه مزيج من ابعاد بنائية ومتغيرات اجتماعية لاتكف جميعها لحظة عن التغير . ودراسة هذا التغير تستطيع ان تمدنا بصورة صادقة معبرة لما يجرى في التنظيم من ديناميات وميكانيزمات . تتخذ اشكالا مختلفة ومستويات متباينة . فالمجتمع هو مصدر موارده البشرية والمادية والتكنولوجية ، وعليه يعتمد التنظيم في رسم ابعاد سياسته وايدئولوجيته . بيد أن التنظيم يمارس في الوقت ذاته تأثيرا من نوع مختلف على المجتمع ، مصدره الوظيفة التي يؤديها له ، والتي من خلالها يسهم في تشكيل سياسة المجتمع الذي هو جزء منه . ويتسق تصورنا هذا مع الجانب الايجابي الذي عبر عنه التقدميون الذين اهتموا بتطوير الاتجاه البنائى للوظيفى باخالهم مفهوم « النسق المفتوح » ، وهو مفهوم يسمح بمعالجة التنظيم في ضوء التأثيرات المتبادلة بينه وبين كل من المجتمع والبيئة ، كما أنه يسمح بدراسة بعض الجوانب الهامة التي أغفلها الذين صوروا التنظيم على أنه « نسق مقفل » مكتف ذاتيا . بعبارة أخرى يسمح تصورنا للتنظيم بدراسة مدى الاتساق أو التباين بين ايدئولوجية المجتمع وايدئولوجية التنظيم، والوظيفة التي تحققها الأخيرة للأولى ، مما يتيح الفرصة لمعالجة قضايا واسعة ننصل اتصالا وثيقا بالأساس الذى يقوم عليه التنظيم ، والمبدأ الذى يستند اليه .

وإذا كان التنظيم نسقا اجتماعيا موجه نحو تحقيق أهداف محددة . فانه يستعين لتحقيق هذه الأهداف بوسائل عديدة وتدابير مختلفة ترسم في النهاية أبعاده البنائية التى تعبر عنها الخصائص التنظيمية المتعارف عليها مثل التسلسل الرئاسى ، وتقسيم العمل ، وقنوات الاتصال ، وتحديد المهام ، ونظام المكافآت . بيد أن دور هذه الخصائص لا يقتصر على ارتباطها بتحقيق أهداف التنظيم ، فهي ترتبط بعد ذلك بمتغيرات أو عمليات اجتماعية ارتباطا خاصا يعبر في نهاية الأمر عن قدرة التنظيم وكفاءته وفعالته . فنقسم العمل الذى يعد بعدا بنائيا لا ينفصل عن الصراع الذى ينشأ بين جماعات العمل ، ولا ينفصل عن المنافسة التى تدور بين قوى الاموار المختلفة من أجل الحصول على مزيد من القوة والسلطة . والتسلسل الرئاسى الذى

يعد هو الآخر بعدا بنائيا لا ينفصل عن مشكلات توزيع القوة في التنظيم وما يفرضه هذا التوزيع من ظهور علاقات اجتماعية مختلفة الاشكال .

ولا نستطيع تصور دراسة الأبعاد البنائية والمتغيرات الاجتماعية في التنظيم دون دراسة المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف التنظيمية ، ذلك لأن هذه المعوقات صادرة في المحل الأول عن عدم الاتساق الذي قد ينشأ بين الأبعاد البنائية والمتغيرات الاجتماعية ، كما أنها تعود بنفس الدرجة إلى عدم ملائمة الظروف البنائية لأهداف الجماعات ومصلحتها . ولعل ذلك كله يفرض على دراسة التنظيمات ضرورة فهم ما يجري في التنظيم في ضوء القيم التي يؤمن بها أعضاؤه ، والتوقعات التي يحملونها أرائه ، والمطامح التي يتطلعون إلى تحقيقها فيه ، وهي أمور يطورها الأعضاء من خلال احتكاكهم بمصادر مختلفة ، وما تلبث أن تمارس عليهم تأثيرا قويا خلال أدائهم لوظائفهم ومهامهم ونشاطاتهم .

ومن الطبيعي أن يفرض علينا هذا المنظور تصورا خاصا لأهداف التنظيم . فاهداف التنظيم ليست هي تلك التي يحددها المديرون كما ذهب إلى ذلك بعض من الذين عالجوا التنظيمات في ضوء تصورات قادتها ، بل هي تلك التي تعبر عنها الغالبية العظمى من أعضاء التنظيمات لأن هذه الغالبية هي مصدر قوة التنظيم ، وهي الاداة الحقيقية التي من خلالها يحقق التنظيم أهدافه ، وهي أخيرا القاعدة المعبرة عن حقيقة ما يدور في التنظيم وما يجري فيه . وتترتب على ذلك حقيقة هامة هي أن أهداف التنظيم لا تنفصل عن المعوقات التي تحول التنظيم دون تحقيق هذه الأهداف ، ذلك لأن هذه المعوقات هي أفضل مدخل ممكن لدراسة وقياس فعالية التنظيم وكفايته ، وهي القدرة على الكشف عن الديناميات والميكانيزمات التي تحكم تحقيق التنظيم لأهدافه .

ويفرض علينا هذا التصور النظري منهجا محددا يلائم دراسة التنظيم دراسة متعمقة وشاملة في آن واحد . فالتعمق شرط أساسي للكشف عن الأبعاد التنظيمية الحقيقية في التنظيم والعمليات الاجتماعية السائدة فيه ، كما أن الشمول مطلب حيوي للكشف عن الطابع التنظيمي العام الذي يميز

التنظيم . لذلك يبدو لنا أن المسوح والدراسات المقارنة لاتخدم تصورنا للتنظيم ولا تتلاءم معه ، لأنها لا تستطيع أن تذهب الى ما وراء ما هو ظاهر ، ولا تستطيع أن تكشف عن الأسباب والقوى التي تسهم في حدوث ما يجرى في التنظيم . كما أن دراسة الحالة الواحدة لاتلائم أيضا تطبيق تصورنا هذا ، لأنها سوف تحرمنا من فرصة المقارنة التي هي أمل نظرية التنظيم . وهذا يدفعنا بطبيعة الحال الى تبني استراتيجية منهجية تمكننا من الحصول على الفوائد التي تحققها الدراسات المقارنة ، ودراسات الحالة الواحدة في آن واحد . وتقوم هذه الاستراتيجية على تبني منهج مقارنة محدود ، بمقتضاه نتمكن من عقد مقارنات بين عدد محدود من التنظيمات ، مما يمكننا من فرصة النفاذ الى التنظيم وفهم ما يجرى فيه فهما عميقا في الوقت الذي نتمكن فيه من مقارنة التنظيمات والتوصل الى أحكام وقضايا عامة تستطيع نظرية التنظيم الاستفادة منها والاعتماد عليها . ولسوف أوضح في الفصل الخامس كيف أن هذا الاتجاه المقارن المحدود هو الحل الأنهجي المثالي لما تعاني منه الدراسات الامبيريقية الحديثة للتنظيمات .

ولسنا بحاجة بعد ذلك كله الى توضيح ماينطليه تصورنا للتنظيم من وعى عميق بأبعاد مستويات التحليل في دراسة التنظيم . فالالتزام بدراسة المشكلات الخاصة بكل مستوى من مستويات أنساق التنظيم يضمن فهم ما يجرى في التنظيم فهما دقيقا . واعتقد أن أفدح الأخطاء التي وقع فيها الذين تبنوا مفاهيم علم النفس الاجتماعي في دراسة التنظيم هو ردهم المشكلات التنظيمية العامة الى مشكلات الفرد والجماعة الصغيرة وتحليل هذه المشكلات العامة في ضوء مفاهيم سيكولوجية خالصة . وهنا يتعين علينا الإشارة الى أربعة مستويات يتعين الفصل بينها عند تحليل الظواهر التنظيمية : الاول هو التنظيم بوصفه وحدة اجتماعية أو نسق اجتماعي (١) ، والثاني هو التنظيم

---

(١) يتفق هذا المستوى مع اهتمامات علماء الاجتماع الذين يهتمون بدراسة الجوانب غير الرسمية أكثر من الجوانب الرسمية في التنظيم ، كما يتفق أيضا مع اهتمامات أصحاب النزعة الادارية في دراسة التنظيم ، والذين يركزون اهتماماتهم على الجوانب الرسمية في التنظيم .

في علاقته بالتنظيمات الاخرى الموجودة في المجتمع (١) ، والثالث هو التنظيم في ضوء السمات الشخصية والثقافية المميزة لاعضاء التنظيم (٢) . والرابع والاخير هو التنظيم في ضوء علاقته بالبيئة التي يمارس فيها وظائفه .

ولسوف يجد القارئ تطبيقا واقعيا لهذه الأفكار النظرية والمنهجية في القسم الثاني من هذا المؤلف ، الذي سنخصصه لتحليل امبيريقى مقارنة لتنظيمين صناعيين مصريين مختلفين طبقا لأبعاد سنحددها في موضع لاحق وفي هذا التحليل سنكشف عن مدى كفاءة الاستراتيجية المنهجية التي ذهبنا اليها ، وسنوضح الموقف الامبيريقى للتصور النظرى لما يجب عليه أن تكون دراسة التنظيم من خلال تحليل متعمق لثمانية متغيرات أساسية هي : الضبط والاتصال ، والتوازن والتكامل ، والصراع والتغير ، والأهداف والمعوقات .

ومن الواضح بعد ذلك أن دراستنا تسعى الى تحقيق هدف نظرى وآخر امبيريقى . أما الهدف النظرى فقد تكفل القسم الأول من الكتاب بتحقيقه ، حيث يتضمن عرضا نقديا لنظريات التنظيم المعاصرة من خلال منظور خاص تبنيناه ثم طورناه وبلورناه وعرضناه في فصل مستقل حمل عنوان « مدخل جديد لدراسة التنظيم » . ويمثل هذا المدخل حصيلة تشخيص عام وتحليل مستفيض للموضع الراهن لنظريات التنظيم المعاصرة . أما الهدف الامبيريقى

---

(١) نجح الذين تبنوا مفهوم « النسق المفتوح » في تطبيق هذا المستوى من التحليل ، لأن هذا المفهوم وجههم بطبيعة الحال الى دراسة التأثيرات التي تمارسها البيئة على التنظيمات .

(٢) مكن هذا المستوى بعض الدارسين من بحث التوجيهات القيمية لدى أعضاء التنظيمات ، كما مكنهم من دراسة العلاقات الدينامية بين أهداف التنظيم من ناحية وحاجات البناء التنظيمى من ناحية أخرى . ولقد استطاع بعض الدارسين استخدام هذا المستوى من التحليل بمهارة فائقة فدرسوا بعض السمات الثقافية في التنظيمات أمثال ريشارد مييرز Myers

أنظر :

Myers, R., «Myth and Status Systems in Industry», Soc. Forc., Vol, 26, 1948, pp. 331-337.

فيتمثل في تطبيق منظورنا الخاص على تنظيمين مصريين بهدف اكتشاف كفاءة هذا المنظور وملاءمته لدراسة التنظيمات ، وعلى الأخص تلك التي تقع في دولة نامية كمصر . وسوف يقودنا تحقيق هذا الهدف الى تحديد الخصائص المميزة لنمط معين من التنظيمات المصرية ، وتشخيص المشكلات التي تعاني منها هذه التنظيمات ، ثم اكتشاف الميكانيزمات السائدة فيها ، مما يفيد في نهاية الامر نظرية التنظيم ، ويضيف اليها أبعادا وعناصر هي في أشد الحاجة اليها لكي تكتسب مزيدا من الخصب والثراء .

ولا أستطيع أن اختتم هذا الفصل دون توضيح أهمية هذه الدراسة والمكانة التي يمكن أن تحتلها في النظرية السوسيولوجية المعاصرة . فأهمية هذه الدراسة تعود الى أنها تتناول موضوعا يستطيع أن يثرى ويخصب النظرية السوسيولوجية بصفة عامة ، ذلك لأن التنظيم في حد ذاته يمثل وحدة اجتماعية كبيرة تشهد عمليات اجتماعية مماثلة لتلك التي تحدث على مستوى المجتمع . ومن الطبيعي أن فهم ما يحدث على مستوى التنظيم يعيننا على فهم ما يحدث على مستوى المجتمع . ولقد أوضح ريتشارد سكوت Scott هذه الحقيقة بقوله : « ... ان أهمية وخطورة دراسة التنظيمات تعود الى كونها ( أي التنظيمات ) معامل طبيعية تمكننا من دراسة ظواهر اجتماعية معينة (١) » . ونستطيع أن نضيف الى ما ذكره « سكوت » نقطة أخرى هي ، أن التنظيم يتيح لنا فرصة نادرة لدراسة ظواهر قد يصعب دراستها على مستوى المجتمع دراسة كلية مثل الضبط والامتثال والانحراف والاتصال والترتيب الطبقي . وبرغم ما قد يقال من أن هناك وجوه اختلاف عديدة بين التنظيم والمجتمع مصدرها طبيعة نشأة كل منهما والظروف الخاصة التي تحيط بكل منهما (٢) ، الا أنني لازالت أعتقد أن فهم ما يجري في التنظيم يمكن أن

---

Scott, R., «Theory of Organization», in Faris, R., (ed) (١)  
Handbook of Modern Sociology, Rand McNally, Chicago, 1964;  
p. 486.

(٢) وأهم هذه الوجوه بالطبع النشأة المقصودة للتنظيم في مقابل النشأة التلقائية للمجتمع ، والخصائص التنظيمية الواضحة التي تتميز التنظيمات الحديثة مثل توافر أهداف محددة وواضحة ، وقواعد ولوائح تنظيم العمل ، واعتماد على تسلسل رئاسي محدد وتقسيم عمل دقيق .

يساعدنا مساعدة فعالة على فهم ما يجرى في المجتمع ، لأنهما كما يقول بيرنجر Berger ولكمان Luckman يقومان على دعامتين هامتين هما الانتظام والنظام (١) . ومن هنا تبدو لنا وجهة نظر جورج هومانز Homans التي أوضح فيها أن رشد وفعالية التنظيمات يعكسان إلى حد كبير رشد المجتمع وفعاليتها (٢) .

وتزداد أهمية هذه الدراسة وضوحا إذا ما تصورنا حجم النمو التنظيمي الذي شهدته المجتمعات الحديثة . فلقد أوضحت في مطلع هذا الفصل كيف أن الطابع التنظيمي قد غزا كافة وجوه الحياة الاجتماعية غزوا سافرا ، مما أدى إلى ظهور مشكلات وظواهر تتطلب بالضرورة دراسة متعمقة وتحليلا مستفيضا . وبكفي هنا الاستشهاد بمشكلكتي الحرية والديموقراطية في التنظيمات الحديثة . فالمعروف أن هذه التنظيمات تستند بطبيعتها إلى فلسفة محددة قوامها تحقيق أعلى درجات الرشد بهدف الوصول باننتاجية التنظيمات إلى أقصى حد ممكن من الفعالية والكفاية . وحينما حاولت التنظيمات تحقيق هذا الهدف ، اصطدمت بحرية الأفراد فأضطرت إلى تكبيلها ، ثم اصطدمت بممارسة المبادئ الديمقراطية التي هي حق للأفراد فحدث منها ، مما أدى في نهاية الأمر إلى ظهور معضلة يتعين مواجهتها إذا ما أردنا التوصل إلى صيغة ملائمة تضمن للتنظيم رشده وفعاليتها وكفايتها في الوقت الذي تحقق للأفراد حريتهم ووجودهم وإنسانيتهم .

ومن المتوقع أن الاتجاه المقارن الذي سنتطرق منه هذه الدراسة سوف يقدم لنظرية التنظيم المعاصرة فرصتين فريحتين هي في أشد الحاجة إلى أمثالهما . أما الفرصة الأولى فهي مقارنة تنظيميين صناعيين يختلفان في عدد من الوجوه الهامة . ولا شك أن نتائج هذه المقارنة يمكن أن تسهم في فهم كثير من القضايا التي أثيرت حول اختلاف التنظيمات أو تشابهها ، وهي قضايا لا يمكن تجاهلها إذا ما أردنا إقامة نظرية متكاملة في التنظيم . أما

---

(١) Berger, P. and Luckman, T., The Social Construction of Reality : A treatise in the Sociology of Knowledge, N.Y., 1966; p. 98.

(٢) Homans, G., The Human Group; N.Y. ; 1950, pp. 186-187.



الفرصة الثانية التي سيجتبعها هذا الاتجاه المقارن فهي دراسة تنظيميين صناعيين مصريين . ومثل هذا الاتجاه يعبر عن حاجة ملحة تستشعرها نظريات التنظيم المعاصرة . لقد قامت هذه النظريات على تأملات نظرية وشواهد امبيريقية تتعلق أساسا بالتنظيمات الغربية ، وهي في حدد ذاتها لانتهاض أساسا لاقامة نظرية شاملة في التنظيم . لذلك يبدو لي أن دراسة التنظيمات غير الغربية سواء تلك التي تقع في أقطار اشتراكية متقدمة أو أقطار نامية كمصر تمثل فرصة رائعة لاثراء نظرية التنظيم ومنحها مزيدا من الدقة والعمق والشمول .

وإذا ما تمكنت هذه الدراسة من تحقيق كل ما تكفلت والتزمت به ، فستكون قد قدمت شيئا جديدا الى نظرية التنظيم المعاصرة من خلال التصور النظري الذي انطلقت منه ، وستكون أيضا قد اسهمت في حل معضلة منهجية طالما واجهت دراسة التنظيمات . وإذا ما استطاعت بعد ذلك تقديم تحليل متعمق شامل لما يدور في تنظيميين صناعيين مصريين ، فانها ستكون قد توصلت الى شواهد امبيريقية تعبر عما يدور في موقعين تنظيميين يمارسان وظائفهما في دولة نامية تشهد ظروفا اقتصادية وسياسية وايحيولوجية تختلف عن تلك الظروف التي أسس في ضوءها علماء التنظيم الغربيين أحكامهم وقضاياهم وتعميماتهم .



## الفصل الثانى

### النظريات الكلاسيكية فى التنظيم

فى ضوء التعريف الذى قدمته فى الفصل السابق للتنظيم ، أستطيع الآن تقديم عرض نقدى للنظريات الكلاسيكية التى تناولت التنظيمات . وبرغم تعدد هذه النظريات الا أنه من الممكن تحديد اهتماماتها بصفة عامة . فقد سعت هذه النظريات الى الكشف عن التأثير الذى أحدثه نمو التنظيمات الكبيرة الحجم على بناء القوة فى المجتمع ، وطرحت بذلك تساؤلات عديدة يتعلق بعضها بالوسائل أو الأساليب التى من خلالها تؤثر الحكومات أو المشروعات الخاصة على النظم السياسية فى المجتمع الحديث ، ويتعلق البعض الآخر بانعكاس ذلك كله على حرية الانسان ووجوده .

بيد أن تحديدنا لاهتمامات النظريات الكلاسيكية على هذا النحو ، يجعلنا فى مواجهة نظريات عديدة واتجاهات فكرية متباينة تناول كل منها موضوع التنظيمات بشكل مباشر أو غير مباشر . لذلك سنحتكم منذ البداية الى اعتبارين أساسيين فى انتقاء هذه النظريات : الاعتبار الأول يتعلق بدرجة الاسهام المباشر المنظم الذى قدمته النظرية فى فهم التنظيمات . أما الاعتبار الثانى فمرتبط بمدى ما أثارتة النظرية من نقاط حاسمة فى فهم القضايا الأساسية فى الاتجاه الكلاسيكى . واستنادا الى هذين الاعتبارين تبرز أمامنا ثلاث اتجاهات كلاسيكية تشكل فى مجموعها العناصر الأساسية فى نمو النظرية الكلاسيكية فى التنظيمات البيروقراطية وهى : التصور الماركسى لتنظيم البيروقراطى والنموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى عند فيبر ، ومشكلة الديموقراطية فى التنظيم عند ميشيلز . وسوف أقدم فيما يلى عرضا تحليليا لكل من هذه النظريات ، على أن اختتم هذا العرض بنقد شامل لها .

## أولا - التصور الماركسي للتنظيم

بالرغم من أن مفهوم التنظيم البيروقراطي لم يحتل مكانة أساسية في فكر ماركس Marx ، إلا أن وجهات نظره في التنظيمات وعلاقتها ببناء القوة في المجتمع تعد وجهات نظر حاسمة وموجهة ، خاصة إذا ما أمعنا النظر في الجدل المبكر الذي أثير حول هذا الموضوع ، ذلك الجدل الذي تمثل فيما قدمه كل من ماكس فيبر Weber وروبرت ميشيلز Michels فعلى الرغم من أنهما كانا من أبرز ناقديه ، إلا أنهما تأثرا بفكره إلى حد بعيد . وقبل أن نستطرد في تحليل آراء ماركس ، أود أن أشير إلى أنه قد استخدم مفهوم البيروقراطية في سياق محدود وفي إطار ضيق للإشارة إلى إدارة الدولة . كما أنه لا يمكن فهم واستيعاب أفكاره وتصوراته عن التنظيمات البيروقراطية ، إلا في ضوء نظرياته عن الصراع الطبقي وأزمة الرأسمالية ، وحتمية المجتمع الشيوعي .

والمؤكد أن ماركس قد أوضح تصوره للتنظيم البيروقراطي من خلال دراسته ونقده لفلسفة هيغل Hegel عن الدولة (١) ، تلك الفلسفة التي تنظر إلى الإدارة العامة بوصفها حلقة وصل تربط بين الدولة والمجتمع المدني . ولقد قبل ماركس هذا الشكل الثلاثي ثم غير من مضمونه تغييرا كبيرا ، حيث ذهب إلى أن الطابع الرسمي والقانوني للتنظيمات لا يعبر عن طبيعتها تعبيراً كبيراً ، حيث ذهب إلى أن الطابع الرسمي والقانوني للتنظيمات لا يعبر عن طبيعتها الحقيقية الواقعية . فالتنظيمات البيروقراطية اتخذت لنفسها صورة مزيفة مشتقة من النصوص القانونية واللوائح الإدارية . وإذا كانت التنظيمات عند هيغل تتخذ شكلها من التعارض بين المصالح الخاصة التي تعبر عنها الجماعات والمصالح العامة التي تعبر عنها الدولة ، فإن هذا التعارض لا معنى له عند ماركس ، طالما أن الدولة لم تمثل بعد المصلحة العامة ، بل تمثل المصالح الخاصة للطبقات المستغلة ، التي هي في حد ذاتها جزء من المجتمع المدني .

---

Marx, K., «Critique de la Philosophie de l'état de Hegel», (١)  
in Oeuvres Philosophiques, trans. by Molitor, Paris, 1937, Vol. 4,  
pp. 96-104.

واذن فالتنظيمات البيروقراطية عند ماركس تشكل فئة اجتماعية متميزة ، وبالرغم من ان هذه التنظيمات لا تشكل طبقة اجتماعية ، الا أن وجودها مرتبط بتقسيم المجتمع الى طبقات . واذن فالتنظيمات البيروقراطية شأنها شأن الدولة لا تعدو أن تكون أداة من خلالها تمارس الطبقة الحاكمة سيطرتها واستغلالها للطبقات الأخرى ، كما أن كلا من مستقبل هذه التنظيمات ومصالحها مرتبط أوثق الارتباط بالطبقة الحاكمة والدولة اللتان يبرران بدورهما وجودها . وبهذه الطريقة تصبح الوظيفة الأساسية لهذه التنظيمات فرض نظام من شأنه تدعيم التقسيم الطبقي والاستغلال ، ثم اخفاء هذا الاستغلال بأن تنصب نفسها ممثلا للمصلحة العامة التي تربط بين المستغلين والمستغلين (١) .

ويترتب على ما سبق ، أن التنظيمات البيروقراطية لا تشغل وضعا عضويا في البناء الاجتماعي ، فضلا عن أنها لا ترتبط بعمالية الانتاج ارتباطا مباشرا . واذن فوجودها وجود مؤقت ، ونموها نمو طفيلي ، ومهمتها الأساسية هي الاحتفاظ بالاوضاع الراهنة التي تتمثل في استغلال الطبقات الحاكمة للطبقات المحكومة ، وفي ظل هذه الظروف يصبح نمو هذه التنظيمات أمرا حتميا في مجتمع ينقسم الى طبقات ، ويسعى باستمرار الى تدعيم التقسيمات الطبقيّة والحفاظ عليها .

ولقد كان لآراء ماركس هذه تأثير بالغ على النسق الفكري الذي أقامه ، كما كان لها نفس الدرجة من التأثير على منتقديه . ذلك أن ماركس قد اضطر الى وضع مشكلة التنظيمات البيروقراطية في اطار نظريته عن صراع الطبقات . وحينما فعل ذلك نظر الى هذه التنظيمات بوصفها شكل أو صورة من صور الاغتراب ، ذلك المفهوم الذي احتل مكانة أساسية في فكر ماركس ، والذي استخدمه للإشارة الى افلات القوى الاجتماعية من سيطرة الانسان لكي تحقق بعد ذلك وجودا مستقلا عنه ، ثم تتحول بعد ذلك لتصبح ضد مصلحة الانسان الذي هو خالقها . ولقد طبق ماركس هذا المفهوم على التنظيمات البيروقراطية ، حيث ذهب الى أنه ما أن تحقق هذه التنظيمات استقلالها وقوتها ، حتى يشعر الناس بقوتها السحرية التي تتمتع بها ، وأنها برغم ما تؤديه من تنظيم في

”الحياة الاجتماعية ، الا انها ما تلبث أن تصبح خارجة عن نطاق سيطرتهم وغمهم ، لأنها تتخذ شكلا من أشكال التقديس يقابل ما يشتتشره الناس من ضعف . وهذا ما يبدو واضحا فيما يخلقه العاملون في التنظيمات من اساطير خاصة ورموز تسم أوضاعهم الاجتماعية بطابع اسطوري .

والاغتراب عند ماركس ليس مقصورا على العلاقة بين العاملين في التنظيمات البيروقراطية وبقية أفراد المجتمع ، انه يوجد أيضا في داخل التنظيمات ذاتها ، ذلك انها تخفي طبيعتها على نفسها أيضا . وغالبا ما لا يشعر العاملون في هذه التنظيمات بالطبيعة الطفيلية التي تميز الاوضاع الاجتماعية التي يشغلونها ، ذاهبين الى انها أوضاع ضرورية لأداء المصلحة العامة . وينعدم هذا الوهم الذاتي في التنظيمات من خلال ما يفرض فيها من نسلسل رئاسي محدد ، واتباع دقيق للنظام ، واحترام مفرط للسلطة ، وهى جميعها صور أخرى من صور الاغتراب . وكنتيجة لذلك كله تصبح مسألة عدم الكفاية سمة أساسية أخرى من سمات هذه التنظيمات . ولقد أكد ماركس أن العاملين في هذه التنظيمات يفتقدون القدرة على المبادأة والتخيل الخلاق ، والخوف من تحمل أعباء المسؤولية ، والسعى من أجل تدعيم أوضاعهم ووجودهم ، فضلا عما يحدث بينهم من صراعات من أجل الترقية والتقدم وما يرتبط بذلك من تعلق طفيلي بالرموز والمكانة والهيبة (١) .

واذن فالتنظيمات البيروقراطية عند ماركس هى أداة الطبقة الرأسمالية . وبنشوب ثورة البروليتاريا وظهور المجتمع اللاتطبقى تتلاشى الدولة وما تتضمنه من تنظيمات ، عن طريق امتصاص المجتمع امتصاصا تدريجيا لهذه التنظيمات . وحينئذ لن توجد بناءات اجتماعية منفصلة ومعادية لبقية المجتمع ، ذلك لأن كل أعضاء المجتمع سوف يقومون حينئذ بالوظائف التي كانت تؤديها هذه التنظيمات . ومن ثم تفقد الوظائف الادارية طابعها الاستغلالي ، وتظهر بعد ذلك ادارة للأشياء بدلا من ادارة الافراد .

ولكى نكمل عرضنا لوجهة نظر ماركس ، علينا أن ننظر الى هذا التحول العنيف في الوظائف الادارية في ضوء علاقته بالتصور العام الذى قدمه للمجتمع

السيوى ، ذلك المجتمع الذى لايقوم على تقسيم العمل ، والذى « يكون كل انسان فيه حرا فى أن يصنع شيئا واحدا فقط كل يوم وشيئا آخر غدا ، أى أن يقتنص الحيوانات فى الصباح ، ويصطاد السمك بعد الظهر ، ويرعى الماشية فى المساء ، دون أن يكون قناصا أو صيادا للسمك أو راعيا للماشية (١) » . فبتلاشى تقسيم العمل - اذن - تنتهى مشكلة الاغتراب ، وتظهر مرحلة جديدة من مراحل الحرية الفردية مستندة الى ادارة ديموقراطية حقيقية . وتصبح الوظائف الادارية بعد ذلك بسيطة كل البساطة ومرتبطة أوثق الارتباط باهتمامات ومصالح جميع الافراد ، ويصبح العامل بعد ذلك مواطنا يتمتع بالديموقراطية الحقيقية ينتخب وينتخب ، يدير ويدار .

وقد يكون التصور الماركسى للتنظيمات البيروقراطية أكثر وضوحا ، اذا ما تناولنا الاسهام الذى قدمه لينين Lenin فى هذا المجال . فقد تولى لينين مهمة توضيح كثير من القضايا التى أثارها ماركس . من ذلك مثلا ما ذهب اليه من أن القضاء التدريجى على الجهاز البيروقراطى يجب أن يبدأ حينما تتأسس ديكتاتورية البيروليتاريا ، وأن الكفاح ضد التنظيمات البيروقراطية يجب أن يكون من المهام الأساسية للثورة (٢) . والواقع أن كتابات لينين حول التنظيم بعد ثورة ١٩١٧ تعد من أعظم الكتابات خصوصية ، لأنه منذ ذلك الحين وهو يحاول تعديل ومواءمة وجهة النظر الماركسية قى التنظيم البيروقراطى لكى تتلاءم مع الواقع التنظيمى ، حيث أدرك أن الجهاز الادارى الذى ظهر بعد الثورة لم يكشف عن أية علامة على الانهيار ، بل كان على العكس من ذلك ، يؤكد نفسه باستمرار وينمو بمعدل سريع (٣) . ولقد غسر لينين وجود هذه الظاهرة بعدم اكتمال التحول الاشتراكى ، وبما نجم عن الحرب الاهلية والحالة الفوضوية التى مر بها الاقتصاد . وعموما فقد ذهب لينين الى أن النمو الاقتصادى يمكن أن يقضى على التضخم الذى أصاب

---

Lipset, S., «Political Sociology», in Merton, R., et al. (eds.), (١)  
Sociology Today, N.Y., 1959, p. 85.

Lenin, V., «The State and Revolution», in Essentials of (٢)  
Lenin London, 1947, pp. 167-178.

Lenin, V., «Tax in Kind», in Ibid., p. 178. (٣)

التنظيمات البروقراطية (١) ، وأن نمو حركة التصنيع ستكفل النصر النهائي على البيروقراطية .

وعكذا يبدو واضحاً أن لينين قد سعى أساساً إلى تفسير طبيعة التنظيمات البيروقراطية ، بحيث يبدو هذا التفسير ملائماً للماركسية . لذلك نجده أيضاً يستبعد أى اتجاه محتمل آخر للتطور غير ذلك الاتجاه الذى يبدأ من الرأسمالية ليؤدى إلى الاشتراكية . والواقع أن ما قدمه لينين لم يكن سيماءاً في فهم التنظيمات البيروقراطية ذاتها ، بقدر ما هو محاولة للكشف عن مدى توافق هذه التنظيمات مع الواقع السوفييتي . وهذا ينطبق أيضاً على الاسهام الذى قدمه ماركس نفسه . فبالرغم من أن تحليل ماركس كان تحليلاً وصفيًا في طابعه ، إلا أن هذا التحليل قد أثار مشكلات تمكن «فيبر» واتباعه من بعده من توضيحها ودراستها دراسة علمية مستفيضة ، لعل أبرزها مشكلة تدسية الوظائف التى يشغلها العاملون في التنظيمات البيروقراطية ، ومشكلة استبدال الأهداف .

بيد أن الجدل الماركسي الذى اثير حول التنظيمات البيروقراطية السوفيتية لم يقف عند لينين ، الذى حاول وضع تفسير للنمو التنظيمي في ضوء الاتجاه الماركسي . لذلك نجد بعض الكتاب من أمثال برونو ريزي Rizzi وبيرنهام Burnham يحاولون تعديل الاتجاه الماركسي ذلته لى يتلاءم مع وجود التنظيمات البيروقراطية . ومعنى ذلك أنهم قد قبلوا - بدءاً - بوجود هذه التنظيمات كسمة أساسية من سمات النظام السوفييتي ، ثم حاولوا البحث بعد ذلك عما تستطيع الماركسية أن تسهم به في تحليل هذا الموقف الذى لم يتنبأ به ماركس . واذن فقد وضع هؤلاء الكتاب التنظيمات البيروقراطية في موضعها الطبيعي ، ثم أوضحوا بعد ذلك أن هذه التنظيمات ليست مجرد تعبير عن امتيازات مجموعة متسلطة ، بل انها تشكل بالفعل طبقة جديدة تميز شكل جديد من أشكال النظام ، ذلك النظام الذى هو ليس اشتراكية أو ماركسية بالضرورة ، كما أنه ليس هو المجتمع الذى تنبأ به ماركس على وجه التحديد .



ولتوضيح هذا الجدل الماركسي الحديث نسبيا ، سوف استشهد بما قدمه برونو ريزي Rizzi عند دراسته لما أطلق عليه « الجماعية البيروقراطية » bureaucratic collectivism فقد ذهب ريزي الى أن التنظيمات البيروقراطية السوفيتية تشكل طبقة جديدة تسيطر على البروليتاريا وتستغلها . بيد ان ريزي يحدد طابع هذه السيطرة - شأنه شأن كل الماركسيين - بانها سيطرة مستندة الى ملكية وسائل الانتاج ، وان العامل الاساسى الذى يميز السيطرة فى النظام السوفيتى يتمثل فى نظام الملكية السائد فى الاتحاد السوفيتى ، وهو نظام قائم على الملكية الجمعية . ثم يذهب ريزي بعد ذلك الى أن وسائل الانتاج فى الاتحاد السوفيتى ليست جمعية Socialised ولكنها تتبع الدولة Statised . هى اذن لا تنتمى الى الناس ، ولكنها تنتمى الى الدولة متمثلة فى التنظيمات البيروقراطية المعبرة عنها (١) . وهكذا تصبح وسائل الانتاج جزءا من التنظيمات البيروقراطية فى نهاية الامر ، تلك التنظيمات التى يعبر عنها الفنيون والمديرون والمتخصصون الذين يستغلون البرولتاريا (٢) .

---

(١) Rizzi, B., The Bureaucratisation of the World, London, 1939. (٢) من الطريف أن نشير هنا الى وجه الشبه بين النقد الذى وجهه ميلوفان ديجلاس Digilgs للنظام الاشتراكى فى يوغوسلافيا ، والتحليل الذى قدمه ريزي للتنظيمات البيروقراطية السوفيتية . فكلاهما يذهب الى أن الحزبين فى كلتا الدولتين قد قبضا تماما على مقاليد السلطة مما أدى الى ظهور طبقة جديدة فى كلتا الدولتين . ومن الجدير بالذكر أن ديجلاس قد عرض انتقاداته هذه فى مؤلفه « الطبقة الجديدة » The New class, praeger, 1957

والواقع أن الانتقادات التى قدمها كل من ديجلاس وريزي ترتبط بالاجابة على تساؤل على درجة بالغة من الأهمية يتعلق بما اذا كان الحكام فى الاقطار الاشتراكية يمثلون بالفعل الجهاز البيروقراطى للحزب والى أى مدى ؟ ولقد ظهر فى هذا المجال وجهتا نظر متعارضتان عبر عن واحدة منهما بوتومور Bottomore فى مؤلف له بعنوان « الصفوة والمجتمع » وعبر عن الاخرى ارمسترونج Armstrong فى سياق دراسة له أجراها على جهاز بيروقراطى سوفيتى : انظر كلا من :

Bottomore, T., Elites and Society, London, 1964, pp. 77-79  
and Armstrong, J., The Soviet Bureaucratic Elite : A Case Study of the Ukranian Apparatus, London, 1959.

ولقد اهتم ريزى أخيرا بتوضيح مستقبل التنظيمات البيروقراطية ، مذهب الى أن النظام الجديد الذى أطلق عليه « الجماعية البيروقراطية » ، هو الذى سيحدد مصير هذه التنظيمات ، وهو نظام لا يقتصر وجوده على الاتحاد السوفييتى ، بل يمكن أن يوجد أيضا فى كل من البلدان الفاشية والراسمالية على السواء .

## ثانيا - ماكس فيبر والنموذج المثالى

### للتنظيمات البيروقراطية

يكاد يجمع علماء التنظيم على ان ماكس فيبر يعد أول من حاول تقديم نظرية منظمة شاملة فى التنظيمات البيروقراطية ، وإن المكانة التى احتلتها هذه النظرية فى علم الاجتماع تعود الى الاتساق المنطقى الذى تميزت به ، والصدق الذى انطوت عليه حينما هبط بها الباحثون اللاحقون الى مستوى الواقع الامبيريقى . ولقد قدم فيبر نظريته هذه اطار نظرية سوسيولوجية اوسع ، يضيق النطاق المحدود هنا عن الاستفاضة فيها ، لذلك سنحاول فى البداية ان نعرض للقضايا والمفاهيم الأساسية التى استندت اليها نظرية فيبر ، ثم نتناول بعد ذلك النموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى الذى أقامه ، على أن تختتم هذا العرض بدراسة شاملة للموقف الامبيريقى لهذا النموذج .

### ١ - القضايا والمفاهيم الأساسية :

تستند نظرية فيبر فى التنظيم استنادا أساسيا الى مفهوم السلطة Authority الذى قصد بها عموما « احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التى تصدر عن مصدر معين (١) » ، ولكنه سرعان ما أقام تفرقه بين هذا المفهوم وبعض المفاهيم الأخرى المرتبطة به مثل القوة Power والتأثير Persuasion موضحا أن السلطة تتميز بأن صاحبها لديه الحق

---

(١) Weber, M., The Theory of Social and Economic Organization, Henderson, A. and Parsons, T., (trans.) (eds.), Ill. : Free Press, 1947, p. 152.

في ممارستها ، وأن من يخضع له يرى أن من واجبه طاعتها . وبعبارة أخرى فان السلطة تفترض وجود ضرب من الشرعية Legitimacy يمنحها استقرار نسبي ويحدد أبعادها . واذن فالجماعة هنا على استعداد للطاعة ، لأن أعضائها يؤمنون بالفعل بأن مصدر الضبط مصدر شرعي . وقد يكون هذا المصدر شخصيا personal أو لا شخصي impersonal مثل النظام القانوني .

ويذهب فيبر الى أن ممارسة السلطة تفترض قبلا وجود ظرف اجتماعي يتمثل في توجيه قيمى يمنح هذه الممارسة طابعا شرعيا . ويظهر هذا التوجيه من خلال الجماعة ، حينما يضطر الافراد الى الامتثال لأوامر شخص آخر والتكيف معها من خلال عملية ترشيديية بسيطة أساسها حاجة الافراد الى توجيهات الآخرين . وفضلا عن ذلك فان ممارسة السلطة تفترض أيضا تعليق الحكم على الأوامر الشرعية والامتثال الطوعى لها . والواقع أن هذا الامتثال لا يحدث بتأثير من الرؤساء ، بل نتيجة للضغوط الاجتماعية التى يمارسها المرءوسون انفسهم . وهذا هو السبب فى أن امتثال المرءوسين هو امتثال طوعى فى طبيعته (١) . ولقد أوضح فيبر بعد ذلك أن علاقات السلطة يمكن أن تنمو فقط فى الجماعات الكبيرة الحجم ، ذلك لأن قيم الجماعة هى وحدها التى تستطيع أن تمنح ممارسة الضبط الاجتماعى طابعا شرعيا ، وأن معايير الجماعة وحدها هى السند الذى يدعم الامتثال . وحينما تتأسس علاقات السلطة على هذا المستوى الكبير ، فانها تنعكس بعد ذلك على العلاقات الثنائية بين الاشخاص .

واستنادا الى هذا الفهم ، حاول فيبر تصنيف وتحديد انماط السلطة فى ضوء التوجيه القيمى العام الذى يسندها (٢) ، ذلك التوجيه الذى يجد تعبيره المثالى فى ايمان الناس بشرعية السلطة . فذهب الى أن هناك ثلاثة انماط للسلطة هى السلطة الروحية المستندة الى الإلهام Charismatic ، والسلطة التقليدية traditional والسلطة القانونية Legal

---

Weber, M., op. cit., pp. 124-132.

(١)

Ibid., pp. 324-386.

((٢))

ويستند النمط الأول من السلطة الى وجود قائد ملهم يتمتع بخاصية أو خصائص نادرة يصبح بمقتضاها قائدا أو زعيما . وقد يظهر معه أو من بعده اعدوان وأتباع يؤمنون بشخصيته ويعملون بمقتضى تعاليمه . وعادة ما يقومون بدور الوسيط بين هذا الزعيم الملهم والجمهير (١) . ويعد الولاء والاخلاص للزعيم والايمان بأفعاله وأعماله مصدرا لطاعته . وطبقا لذلك توجد نماذج لهؤلاء الزعماء في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية . ففى الدين يوجد الانبياء ، وفى الحرب يوجد الابطال ، وفى السياسة يوجد الزعماء السياسيون . ولقد أفاض فيبير فى توضيح أبعاد هذا النمط من السلطة فقدم تحليلا تاريخيا له ، موضحا كيف أن السلطة الروحية تمثل قوة ثورية ترفض القيم التقليدية وتهدد النظم المستقرة ، وكيف أن الايمان القوى بقدرات وخصائص الزعيم يؤدي الى الاستخفاف بالنظام وعدم الالتزام بالقواعد التى قد لاتعبر عن الهام هذا الزعيم . وكنتيجة لذلك كله يواجه المجتمع ظروفا فريدة فى حالة وفاة القائد ، حيث يضطر أتباعه واعوانه الى التخلّى عن صراعاتهم من أجل تدعيم ما أرساه الزعيم الملهم ، وهنا يظهر مطلب التنظيم كضرورة ملحة يفرضها الفراغ الذى تركه . ومن الممكن أن يتفكك المجتمع نتيجة للصراع حول خلافة الزعيم ، ما لم تكن هناك اجراءات منظمة تحدد انتقال الزعامة الى وريث شرعى (٢) . كذلك أوضح فيبير أن هذا النمو من السلطة غير مستقر بطبيعته ، طالما أنه مرتبط بحياة شخص واحد ، وانه اذا كان لهذه السلطة أن تستمر وتدوم ، فعليها أن تأخذ ببعض الخصائص العلمانية ، تلك التى تثير - بطبيعتها - التغير (٣) . وبهذه الطريقة يتحول هذا النمط من السلطة لى يتخذ نمط السلطة التقليدية أو السلطة القانونية .

(١) Weber, M., op. cit., pp. 329-333.

(٢) Ibid., pp. 334-335.

(٣) ومع ذلك فلقد أوضح برستهيوس Persthus فى مؤلف حديث نسبيا وجود هذا النمط من السلطة فى التنظيمات الحديثة ، وخاصة تلك التى تتميز بعدم وضوح الأدوار . انظر :

Presthus, R., The Organizational Society : An Analysis and a Theory, Vintage Books, Alfred A. Knopf, Inc., 1962, p. 32.

أما النمط الثاني من أنماط السلطة - وهو السلطة التقليدية - فيستند إلى قدسية التقاليد والايمان بخلود الماضي . وبمقتضى ذلك ينظر الناس إلى النظام الاجتماعى القائم بوصفه نظام مقدسا وخالدا وغير قابل للانتهاك . ويرتبط المحكومون بالحكام ارتباطا وثيقا من خلال الاحساس بالولاء وما يرتبط به من معتقدات ثقافية تدعم بصفة عامة وضع الحكام . ولقد استشهد فيبر على وجود نمط السلطة التقليدية بتصوير الحق الالهى للملوك ، والملكيات المطلقة ، موضحا كيف أن السلطة التقليدية تسعى باستمرار إلى اقرار النظام الاجتماعى القائم واستمراره ، وانها بذلك تواجه صعوبات حينما تجد نفسها ازاء تغير اجتماعى (١) .

ويستند النمط الثالث والأخير من أنماط السلطة إلى الايمان بسيادة القانون وصوابه . ومن الطبيعى أن تفترض هذه السلطة وجود مجموعة رسمية مستقرة من المعايير الاجتماعية تتولى تنظيم السلوك تنظيما رشيدا . بحيث يتمكن هذا السلوك من تحقيق أهداف محددة . واذن فالطاعة فى هذا النمط من السلطة لا تكون لشخص بعينه ، وانما لمجموعة من المبادئ الموضوعية، تفرض اتباع التوجهات والأوامر التى يصدرها الرئيس بغض النظر عن شخصية هذا الرئيس . فضلا عن ذلك فان هناك اجراءات واضحة تتبع لمكى يشغل الرئيس وضعة الاجتماعى كالتعيين والانتخاب ، وبمقتضى ذلك يمارس سلطته فى اطار الحدود التى رسمتها له القواعد القانونية . ويذهب فيبر إلى أن السلطة القانونية تمثل النمط الشائع فى التنظيمات الحديثة وعلى الأخص الحكومية منها ، ثم بعد ذلك فى استخدام مصطلح البيروقراطية للإشارة إلى الجهاز الإدارى القائم فى هذه التنظيمات ، ذاهبا إلى أن أهم ما يميز هذه التنظيمات هو وجود قواعد محددة موضوعية ، تحدد بطريقة رشيدة التسلسل الرئاسى لهذا الجهاز ، بالإضافة إلى ما تنظمه من حقوق وواجبات . مما سنعرض له بالتفصيل فى موضع لاحق . ومن السمات الأساسية الأخرى التى اعتمد عليها فيبر فى تحديده لخصائص التنظيمات المستندة إلى السلطة القانونية ، فصل الادارة عن الملكية . فموارد التنظيم ليست مأكلا لأعضائه كما أن وظائفه لا تتبع ولا تورث ولا يمكن أن تضاف إلى الملكية الخاصة (٢) .

op. cit., pp. 335-337.

(١)

Gerth, H. and Mills, C. Wright (eds.), From Max Weber : (٢)  
Essays in Sociology, N.Y., 1961, pp. 221-224.

والتواقع أن التحديد القاطع الذى قدمه فيبر لانماط السلطة الثلاث ، قد مكّنه من تقديم جدل ذاتى استطاع من خلاله أن يناقش عددا من القضايا الأساسية تمثل لب دراسة التنظيم • فلقد درس النمو التنظيمى فى المجتمع الحديث ، وناقش مشكلة الديمقراطية فى التنظيمات البيروقراطية ، وكشف عن العلاقة بين الرأسمالية والتنظيمات البيروقراطية • والملاحظ أن دراسته لهذه المشكلات قد تمت من منظور واسع ، عاونه فى ذلك الوصف الدقيق للأشكال المختلفة من التنظيم • وسوف أقدم فيما يلى عرضا تحليليا لمعالجة فيبر لهذه المشكلات •

اهتم فيبر أولا بدراسة النمو التنظيمى الحديث ، حيث أوضح أنه برغم وجود التنظيمات البيروقراطية فى بعض المجتمعات القديمة ، إلا أنها لم تحقق نموا ملحوظا إلا بظهور الدولة الحديثة (١) • ولقد أكد فيبر منذ البداية أن التنظيمات الكبيرة الحجم قد غزت المجالات الدينية والتربوية والاقتصادية بشكل سافر ، وما ترتب على ذلك من ظهور المركزية فى قمة التسلسلات الرئاسية لهذه التنظيمات وتبنى الشكل البيروقراطى للتنظيم، بحيث أصبحت هذه التنظيمات تحكم بواسطة قواعد رشيدة تهدف الى تحقيق أقصى درجات الفعالية • ولقد اقتضى ذلك تحديد أشكال البناءات التنظيمية وفقا لاسس رشيدة تسعى فى النهاية الى تكييف العامل فى وضعه التنظيمى لكى يحقق أقصى درجات الانتاجية (٢) ، • ولقد انعكست هذه الظروف التنظيمية على

---

(١) ولقد عزى فيبر هذا النمو الى ثلاثة عوامل أساسية : الأول نمو اقتصاد النقود ، والثانى النمو الكمي والكيفي الذى طرأ على المهام الادارية فى الدولة الحديثة • أما العامل الثالث والآخر فيتمثل فى غلبة وسيطرة الاسس الفنية فى التنظيمات الحديثة مما أدى الى ظهور قوة مستقلة أسهمت فى نمو هذا النمط من التنظيم • Ibid., pp. 214 ff. بيد أن فيبر منح العامل الثانى أهمية كبيرة بوصفه اخطر هذه العوامل وزنا • ومن هذه الزاوية ، لانجد مبالغة فيما يذهب اليه البعض من أن العمل الذى قدمه فيبر فى موضوع التنظيم هو أولا وقبل كل شىء دراسة لعملية الترشيح وتقدير لوزنها •

Ibid., p. 216.

(٢)

الفرد ، حيث فرضت قيودا حادة على حريته الشخصية وتلقائيته ، وما يرتبط بذلك من ضيق أفقه وعدم قدرته على فهم الادوار التي يقوم بها في علاقتها بالتنظيم ككل . ولقد ساعد على ذلك ما فرضته التنظيمات الحديثة من ضرورة وجود نمط معين من الشخصية ، يعد المتخصص خيرا معبرا عنها (١) .

والملاحظ أن فيبر قد استخدم مصطلح النمو التنظيمي في بعض الاحيان بمعنى واسع جدا ، حين قصد به الاشارة الى قوالب التفكير والسلوك التي لا توجد فقط في المجالات التنظيمية ، بل التي تغطي كل مجالات الحياة الاجتماعية . وحين فعل فيبر ذلك ، فإنه جعل من هذا المصطلح مرادفا لمصطلح آخر يحتل أهمية خاصة في فكر فيبر هو مصطلح الترشييد Rationalization وعلى أية حال فالشيء الواضح هو ان فيبر قد نظر الى مسألة النمو التنظيمي نظرة تنطوي على ضرب من الازدواجية . فهو يقرر في غير موضع من كتاباته أن التنظيم البيروقراطي يعد أكثر الاشكال التنظيمية التي ابتدعها الانسان حتى اليوم كفاءة (٢) . ثم يقرر في موضع آخر أن الكفاية الناجمة عن النمو التنظيمي في العالم الحديث تشكل أعظم تهديد لحرية الفرد والمنظمات الديمقراطية في المجتمعات الغربية بصفة عامة (٣) .

وترتبط هذه النقطة باهتمام آخر أولاه فيبر عنايته يتمثل في دراسة مشكلة الديمقراطية في التنظيمات . وهنا نجد فيبر يفتقل الى مستوى المجتمع ككل لكي يتمكن من دراسة مشكلتي القوة والديموقراطية على نطاق أوسع . ولكننا - مع ذلك - نجد ازدواجية تشبه الى حد كبير تلك الازدواجية التي كشفنا عنها منذ قليل . فلقد ذهب فيبر - بادئ ذي بدء - الى أن أساليب

---

(١) Soloman, A., «M. Weber's political Ideas», Social Research, Vol. 2 ; 1953, p. 379.

(٢) Weber, M., The Theory of ..... op. cit., p. 337.

(٣) ويظهر هذا الموقف بوضوح في واحد من الاحاديث السياسية التي أدلى بها فيبر ، والتي نشرها ماير Mayer في مؤلف له خصصه لماكس فيبر . انظر :

Mayer, J., Max Weber and German Politics, London, 1955, Appendix I, pp. 95-99.

الالتحاق بالتنظيمات كالشهادات والامتحانات ... الخ تؤدي بطبيعتها الى ظهور ضرب من التمييز والتفرقة الاجتماعية ، وان المحكات الموضوعية العامة للالتحاق والترقية لا تكون عادة في صالح المتطلعين الى الوظائف الكبرى في التنظيم كما ان موضوعية القواعد تنسجم بصفة عامة مع المبدأ الديموقراطي المتمثل في مساواة الناس أمام القانون . ولكن فيبر ما لبث ان ذهب بعد ذلك الى ان هذه الظروف جميعها قد تؤدي الى نتائج عكسية تماما . فالتمسك بشهادة التعليم العالي كشرط للالتحاق بالتنظيم سوف يكون - بطريق غير مباشر - في صالح أولئك الذين مكنتهم مواردهم المالية الخاصة من الانفاق لفترة طويلة حتى يمكنهم الحصول على هذه الشهادة . وبهذا المعنى فان النمو التنظيمي يحطم بالفعل مبدأ تكافؤ الفرص ، ويسهم في ظهور نظام بلوتقراطي (١) . ونستطيع ان نجد أيضا هذه الازدواجية في موضع آخر . فاذا كان فيبر قد أوضح في سياق كتاباته ان القواعد الموضوعية تحمي المواطن من تعسف الموظف ، الا أنه ما لبث ان كشف عن امكانية احباط بعض المطالب الشعبية التي تعبر عن العدالة الاجتماعية من خلال التمسك بالجانب الشكلي لهذه القواعد (٢) ، كما كشف عن انتهاك التنظيمات البيروقراطية الحديثة لكثير من المبادئ الديموقراطية .

واذا أمعنا النظر في الابعاد الديموقراطية التي رسمها فيبر ، لاحظنا انها تشبه من بعض الجوانب التصور الماركسي للادارة في المجتمع الشيوعي . فاذا كان ماركس قد ذهب الى أن كل فرد في هذه الادارة سوف يصبح قادرا على تادية الوظائف الادارية . وان قوة أو سلطة الموظف سوف تنقل لتصبح محدودة بالدور المخصص للوظيفة ، وان الانتخابات الدائمة هي محك شغل الوظائف الادارية ... الخ ، فاننا نجد فيبر أيضا يذهب الى أن مثل هذا الشكل من الادارة يمكن أيضا أن يتحقق ، ولكن داخل حدود جماعة صغيرة جدا ، يحتل فيها أعضاؤها مكانات اجتماعية متساوية بحيث تكون الوظائف الادارية مستقرة وبسيطة .

Gerth, H. and Mills, C., Wright, op. cit., p. 224.

( ١ )

Ibid., p. 221.

( ٢ )



وقد يكون فيبر متأثرا فيما ذهب اليه بدي توكفيل De Tocqueville الذى أوضح فى تحليله للنظام الديموقراطى فى الولايات المتحدة - قبل أن يكتب فيبر فى هذا الموضوع بقرن من الزمان تقريبا - المعوقات الوظيفية والخطر الذى يهدد الادارة التى تتمتع بقدر كبير جدا من الديموقراطية . ولقد استشهد توكفيل فى تحليله هذا بعدد من الامثلة الواقعية ، فذكر انه حينما يكون وضع الموظف وضع مؤقت غير مستقر، فانه يكون حينئذ تحت رحمة رؤسائه السياسيين المحليين ، وتحت رحمة الفساد والرشوة اللذين يتخذان شكل ممارسات نظامية . بيد أن توكفيل كان مدركا فى نفس الوقت للاخطار العامة الناجمة عن زيادة المركزية فى الحكومة الفيدرالية ، حيث أوضح مدى تهديد هذه المركزية للاستقلال المحلى (١) .

أما الاهتمام الثالث والآخر الذى أولاه فيبر عنايته فيتمثل فى دراسته للعلاقة بين الرأسمالية والتنظيمات البيروقراطية . فلقد أوضح أن الرأسمالية الغربية بوصفها نظاما اقتصاديا ترتبط ارتباطا وثيقا بظهور الديموقراطية الجماهيرية فى العالم الغربى ، تلك الديموقراطية التى تضاربت الى حد ما مع النمو التنظيمى ، فالنمو التنظيمى السريع وما صاحبه من مساواة ، أدى الى القضاء على بعض الامتيازات وساعد على نمو التجارة والصناعة بشكل لم يسبق له مثيل ، فى الوقت الذى فرض فيه الكفاية والانتظام كمطربين لاي تنظيم بيروقراطى يستند الى الموازنة الاقتصادية البعيدة المدى . بيد أن تدخل الحكومة فى بعض النشاطات وتنظيم الاقتصاد على نحو معين ، لم يكونا بمثابة طرفين ملائمين لنمو الرأسمالية . وكنتيجة لذلك تقل المبادأة ، ويزداد الخوف من الاقدام على مخاطرة القيام بمشروع خاص ، وتلج رغبة الذين يعملون فى التنظيمات فى العيش الآمن . ومع ذلك كله فلقد حدد فيبر موقفه من الحركات الاشتراكية التى حدثت فى زمانه ، وأوضح أن خطورة هذه الحركات تكمن فيما تؤدى اليه من سيطرة التنظيمات البيروقراطية الحكومية ، تلك التنظيمات التى تشجع على ظهور نظام مركزى وتهدد الحرية الفردية (٢) .

---

De Tocqueville, A., Democracy in America, N.Y., 1961, Vol. (١) I, pp. 265-270 and 86-97.

Gerth, H. and Mills, C. Wright op. cit., pp. 228-230. (٢)

وبالرغم من النظرة التشاؤمية التي نلمسها في معالجة فيبر للناتج البعيدة المدى للنمو التنظيمي وما يؤدي اليه من انهيار للحرية الفردية ، الا انه لم يقدم استنتاجات أو تعميمات قاطعة حول مستقبل سيادة التنظيمات البيروقراطية . بل ان فيبر - كما رأينا - قد اكد في تحليله أن طبيعة هذه التنظيمات تتضمن اتجاهات قد تشجع سيادتها في- المستقبل ، واتجاهات أخرى يمكن أيضا أن تعوقها عن تحقيق هذه السيادة ، وأن هذا المستقبل يعتمد على قوى خارجية متعلقة بطبيعة البناء الاجتماعي الذي توجد فيه هذه التنظيمات .

## ٢ - النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي :

من خلال القضايا والمفاهيم الأساسية التي استند اليها فيبر ، نستطيع الآن أن نعرض للنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي الذي قدمه . والواقع أن هذا النموذج ليس شيئاً منفصلاً عن النسق الفكري الذي اقامه فيبر ، فكثير من عناصره مرتبط بقضايا ومفاهيمه الأساسية التي انطلق منها لدراسة الواقع الاجتماعي والتي عرضنا لها بشيء من التفصيل قبل قليل . ولقد قدم فيبر نموذجه المثالي بطريقة مركزية وقاطعة ترسم بوضوح أبعاد التنظيم البيروقراطي (١) . وبنفس هذه الطريقة سوف أعرض هذا النموذج في الفقرة الطويلة التالية :

تتوزع نشاطات ووظائف التنظيم على الأوضاع الاجتماعية بوصفها نشاطات ووظائف رسمية . وهذا يعني أن ثمة تقسيم عمل محدد وواضح بين الأوضاع الاجتماعية يسمح بوجود درجة عالية من التخصص ، ذلك التخصص الذي يزيد من الخبرة والمعرفة الفنية بين أفراد التنظيم سواء كان ذلك بطريق مباشر أو غير مباشر . ثم تنتظم هذه الأوضاع الاجتماعية بعد ذلك في شكل

---

(١) عرض فيبر النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي في الموضوعين

التاليين :

Gerth, H. and Mills, C. Wright, op. cit., pp. 196-204 ; and Weber M. Theory of ..... op. cit., pp. 329-336.

بناء تسلسلى رئاسى يعبر عن السلطة ، حيث يتخذ هذا البناء - فى صورته الطبيعية - شكلا هرميا ، فيه يكون كل رئيس مسئولا عن أعماله مؤسسية مسئولية محددة بوضوح . وهذا بدوره يقتضى توافر نسق مستقر نسبيا من القواعد واللوائح التى تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله . فضلا عن ذلك فان هذه القواعد واللوائح قد وجدت فى الاصل لكى تطبق على الحالات الخاصة ، ولكى تضمن انتظام أداء نشاطات التنظيم ، بحيث تصبح الى جانب بناء السلطة قادرة على التنسيق بين النشاطات والعمليات المختلفة التى يؤديها أفراد التنظيم ، فضلا عن انهما - معا - يتيحان استمرار أداء هذه النشاطات بغض النظر عن التغيرات التى تطرأ على التنظيم من حيث تغير أفرادها ، وهذا كله يمنح للتنظيم ضربا من الاستقرار . ومن المتوقع فى ظل هذه الظروف أن يتخذ أعضاء التنظيم اتجاها لا شخصيا أو موضوعيا فى علاقاتهم بقرنائهم وعملاتهم ، كما انه من المتوقع أيضا أن يتخلوا عن كل الاعتبارات الشخصية ، وأن يحققوا الانفصال العاطفى الكامل بينهم وبين عملاتهم ، وهذا بدوره يضمن ألا تؤثر المشاعر الشخصية على الاحكام والقرارات الرشيدة التى يصدرها أعضاء التنظيم خلال تاديتهم لوظائفهم . ولكى يتحقق ذلك كله يكتسب العمل فى التنظيم نمطا مهنيا Career يتخذه كل عامل ويسعى الى الاستقرار فيه طيلة حياته ، كما أن الالتحاق بالتنظيم يخضع لمؤهلات فنية يتعين الحصول عليها ، ولا يخضع للانتماءات السياسية أو الأصول الأسرية ، تلك التى تلعب دورا واضحا فى التحاق الافراد بالتنظيمات التقليدية . وعادة ما يتم التحقق من هذه المؤهلات عن طريق اختبار أو امتحان أو الشهادات التعليمية ذاتها . ويكون لهذه المؤهلات بعد ذلك دور واضح فى خلق تجانس طبقى بين الموظفين . والموظفين يعينون ولا ينتخبون ، ولذلك فان حياتهم المهنية تعتمد على الرؤساء أكثر مما تعتمد على الجمهور المشكل للتنظيم . وبعد فترة أولية من العمل فى التنظيم يرتبط الموظف ارتباطا كاملا بالوضع الاجتماعى الذى يشغله ، ويحمى حينئذ من الفصل التعسفى . أما المكافأة التى يحصل عليها مقابل عمله فتتخذ شكل مرتب منتظم يستمر حتى بعد تقاعده حينما يتحول الى معاش . وأخيرا فان التقدم المهنى يتحدد أما وفقا لاقدمية الشخص أو انجازه أو كلاهما .

تلك هى عموما الخصائص والسمات التى ضمنها فيبر نموذجه المثالى ،

وهي خصائص وسمات تزيد من فرصة اتخاذ قرارات رشيدة ، فضلا عن انها - كما يذهب فيبر - تزيد من الكفاية الادارية ، التي هي الهدف الاسمى للتنظيم البيروقراطي . والواقع اننا نستطيع بالاضافة الى ذلك ان نلمس عنصرا مشتركا بين هذه الخصائص ، وهو وجود نسق ضبط مستند الى قواعد رشيدة ، قواعد تحاول تحديد ابعاد البناء التنظيمي ككل ، وتنظم نشاطاته على اساس من المعرفة الفنية بغية تحقيق أعلى درجات الكفاية . ولقد لخص ذلك فيبر في عبارة موجزة حين قال « ٠٠٠ الادارة البيروقراطية هي في الاصل ممارسة للضبط على اساس المعرفة ، ٠٠٠٠٠٠ » وان هذه السمة هي التي تجعلها رشيدة على وجه التحديد (١) . ومن خلال هذه العبارة نستطيع ان نستنتج ان ما يحدد درجة بيروقراطية التنظيم هو طبيعة ونوعية القواعد التنظيمية ، لا مجرد وجودها أو عدم وجودها ، ذلك لأن الادارة القطاعية - كما أوضح فيبر في موضع آخر - تستخدم أيضا قواعد لكي تنظم وتضبط نشاطاتها ، وهذا ما قد يحدث أيضا في نمط السلطة التقليدية (٢) ، وان كان بشكل مختلف الى حد ما (٢) . واذن فالخاصية الاساسية التي تميز التنظيم البيروقراطي هي ان قواعده مستندة اساسا الى معرفة فنية وتفكير رشيد ، وهي خاصية يجب ان تحتل اهتماما خاصا عند دراسة الخصائص والسمات المثالية التي يتضمنها نموذج فيبر .

على هذا النحو صاغ فيبر نمودجا مثاليا للتنظيم البيروقراطي تتوافر فيه أغلب الشروط المنطقية التي يجب أن تتوافر في أي نموذج تصنيفي ، وضمنه كل الخصائص والسمات التي اعتقد انها تعبر عن التنظيمات ، بعد أن وصل بها الى أعلى مستويات التجريد . بيد ان قيمة هذا النموذج لا تتضح الا بالتعرف على مدى قدرته على توجيه البحث ودراسة البناءات التنظيمية الملموسة ومدى مطابقتها له ، وهذا ما سننتقل على الفور لمناقشته .

---

Weber, M., Theory of ....., op. cit., p. 311.

( ١ )

Ibid., p. 322.

( ٢ )

( ٣ ) ذلك لأن التنظيم المستند الى السلطة التقليدية يلجأ في هذه

الحالة الى التقاليد لكي يهتدى بها في تنظيم نشاطاته .

### ٣ - الموقف الامبيريقى للنموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى :

تشير النظرة العابرة للدراسات والبحوث التى أجريت فى ميدان التنظيمات خلال العقود الاربعة الماضية الى أنها قد انطلقت بشكل مباشر وغير مباشر من النموذج المثالى للتنظيم الذى نشره ماكس فيبر لأول مرة فى مؤلفه الاقتصاد والمجتمع (١) . *Wirtschaft and Gesellschaft* نحو خمسين عاما . وعلى الرغم من أن التراث يزخر بدراسات امبيريقية عديدة كشفت عن عدم مطابقة كثير من خصائص النموذج المثالى للواقع ، وما يستتبع ذلك من ضرورة تعديل وتنقيح النموذج لكى يتلاءم مع هذا الواقع ، على الرغم من ذلك فلا يزال هذا النموذج يمثل أوضح اطار نظرى منظم شامل قدم فى مجال التنظيم حتى اليوم . وسوف انتقل الآن الى مناقشة الموقف الامبيريقى لهذا النموذج . ومن الطبيعى أن هذه المناقشة ستستند الى نتائج الدراسات التى اهتمت اهتماما مباشرا بدراسة كفاءته المنهجية والامبيريقية .

وأول ما يمكن تسجيله فى هذا المجال ما ذهب اليه البعض من أن النموذج ليس مثاليا بالمعنى الذى قصده فيبر ، ولكنه مجرد تصنيف طرازى *Typical* استند الى بعض الانطباعات التى كانت لدى فيبر عن التنظيمات البيروقراطية البروسية فى ذلك الوقت (٢) . فضلا عن انه ينطوى على كثير من الأحكام القيمية (٢) . وعلى أية حال فالملاحظ أن أغلب الانتقادات التى وجهت الى النموذج قد صدرت عن أصحاب الاتجاه الوظيفى فى علم الاجتماع ، وهى انتقادات ترتبط بالجانب الوظيفى للتنظيم كما عبر عنه النموذج

---

( ١ ) يتضمن هذا الكتاب أغلب ما كتبه فيبر عن النموذج المثالى

للتنظيم البيروقراطى ولقد ظهرت ترجمة انجليزية لكتابات فيبر عن التنظيم البيروقراطى بصفة خاصة فى :

Weber, M., *Theory of ..*, op. cit., and Mills, C. Wright, p. cit.  
Gerth, H. and Mills, C. Wright., «A Marx for the Managers», (٢)  
In Merton, R., et al. (eds.) *Reader in Bureaucracy*, Glencoe, 1952, pp. 165-178.

Friedrich, C., «Some Observations on Weber's Analysis of (٣)  
*Bureaucracy*», in *Ibid.*, pp. 27-33.

المثالي . فإذا كان فيبر قد اهتم بتوضيح اسهام العناصر التنظيمية المختلفة في تحقيق فعالية التنظيم ، الا انه لم ينجح في الكشف عن المعوقات الوظيفية التي تنطوى عليها هذه العناصر . واذا فالنموذج المثالي - كما يذهب ميرتون Merton - يفتقد تلك الموازنة الضرورية بين الوظيفية والخلل الوظيفي ، تلك الموازنة التي عاقت فيبر عن دراسة التضارب الذي يمكن أن يحدث بين عناصر النموذج (١) . وقد يرد المدافعون عن فيبر على ذلك ، بأنه لم يلحظ بالفعل تضاربا بين هذه العناصر . ولكن الشيء الواضح مع ذلك ، هو أن فيبر لم يخضع المعوقات الوظيفية لنفس النوع من التحليل المنظم الذي قدمه للجوانب الوظيفية للتنظيم وما يمكن أن تسهم به في تحقيق أقصى درجات الكفاية . ولقد أيد الفن جولدنر Gouldner ما ذهب اليه ميرتون - ولكن بعد اجراء دراسة واقعية على أحد المصانع - فكشف عن ان ثمة تناقضا كامنا في النموذج المثالي ، يتمثل على وجه الخصوص بين خاصيتين أساسيتين هما : التسلسل الرئاسي ، والمعرفة الفنية ، أى بين الادارة القائمة على الخبرة الفنية ، وتلك المستندة الى النظام والانضباط ، حيث أوضح انه حينما تتوافر هاتان الخاصيتان في تنظيم واحد ، فانه يصعب على هذا التنظيم أن يؤدي نشاطاته في انسجام واستقرار ، ذلك لأن فرص حدوث الصراع سوف تكون كبيرة (٢) . ومعنى ذلك أن بعض خصائص النموذج قد لا تؤدي بالضرورة الى الكفاية والفعالية عندما تهبط الى مستوى الواقع أو تقترب منه . ولكننا نعتقد مع ذلك أن كفاية هذه الخصائص أو عدم كفايتها تتوقف على الموقف التنظيمي ذاته بما يتضمنه من تكنولوجيا وموارد وظروف بيئية عامة ، وهي جميعا عوامل تجعل من العسير اقامة نموذج يستطيع أن يحدد بدقة كل الميكانزمات التي تؤدي الى أقصى درجات الكفاية والفعالية .

(١) Merton, R., Social Theory and Social Structure (2nd. ed.) III. : Free Press, pp. 50-54.

(٢) Gouldner, A., Patterns of Industrial Bureaucracy, op. cit., p. 22.

وبالاحظ ان بارسونز Parsons قد قدم وجهة نظر مشابهة تماما لوجهة نظر جولدنر عرضها في مقدمته الشهيرة لكتاب فيبر « نظرية التنظيم الاجتماعي » انظر :

Weber, M., Theory of ..., op. cit., pp. 58-60.

ويضيف بعض الوظيفيين الذين تأثروا الى حد ما بفيبر انتقادا آخر يرتبط بالانتقاد السابق الى حد كبير . فبعد أن درس كروزييه Grozier تنظيمين بيروقراطيين فرنسيين ، أوضح أن نموذج فيبر قد تجاهل مشكلات القوة والصراع والتغير في التنظيمات ، وهو تجاهل نابع من تأكيد فيبر للجانب الصوري المستقر من التنظيم . ولقد أوضح كروزييه بعد ذلك كيف أن الفهم الجامد لنموذج فيبر يمكن أن يعوق البحث ويضله ، بدلا من أن يوجهه ويثريه (١) . ولقد ذهب بعض الباحثين الى مدى أبعد من ذلك . فبعد أن أجروا دراسات واقعية على تنظيمات بيروقراطية - بالمعنى الفني الحقيقي الذي يقصده فيبر - اتضح لهم أن بعض هذه التنظيمات لم تشهد العناصر التي حددها النموذج . ويترتب على هذه النتيجة تجريد هذه التنظيمات من صفة « البيروقراطية (٢) » ، والواقع أن هذا النوع من الدراسات يفهم النموذج المثالي فهما خاصا ، فهو ينظر اليه بوصفه مقولة منطقية بسيطة يجب ان تضم في نطاقها كل التنظيمات الواقعية التي تتميز بخصائص محددة .

وهناك انتقاد شائع يشترك فيه دارسو التنظيمات ذوى الاتجاهات المختلفة مؤداه ، أن نموذج فيبر قد بالغ في تأكيد الجوانب الرسمية والمظاهر النظامية للتنظيم ، متجاهلا بذلك تلك العلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي تنمو في التنظيم والتي تلعب دورا هاما في تحديد طابعه وادائه لوظائفه . ولقد كان فيليب سلزنيك Selznick من أوائل من اهتموا بدراسة هذه النقطة في مقالين نظريين هاميين (٣) . كما كشف تشارلز بيدج Page عن الدور الذي تلعبه علاقات الصداقة والقيادة غير الرسمية في التأثير على

---

Crozier, M., *The Bureaucratic Phenomenon*, The University of Chicago Press ; Bhoenix Books, 1967, pp. 175-208. (١)

Udy, S., Jr., «Bureaucracy and Rationality ...», op. cit., p. 791. (٢)

Selznick, P., *An Approach to the Theory of Bureaucracy*, (٣) Amer. Sociol. Rev., Vol. 8, 1943 ; pp. 47-54 and his «Foundations of the Theory of Organization», Amer. Sociol. Rev. ; Vol. 13, 1948, pp. 25-35.

الاجراءات الرسمية التي يستند اليها التنظيم ، وهو دور يستطيع أن يكشف لنا عن كثير من ديناميات التنظيم (١) . ومن اليسير الرد على هذه الانتقادات . فغير لم يكن يقصد اقامة نموذج للتنظيم يقترب - كلما أمكنه ذلك - من الواقع المعاش ، ولكنه كان يسعى سعيا جادا الى تحديد الخصائص التنظيمية المثالية لشكل معين من التنظيم . ولهذا فإن فيبر لم يكن مضطر الى الاستعانة بكل الخصائص التنظيمية التي تحتل أهمية بالنسبة له ، حتى ولو كانت هذه الخصائص موجودة أيضا في أشكال أخرى من التنظيم كالشكل التقليدي . وإذا ما وضعنا هذه النقطة في الاعتبار ، استطعنا أن نزن بشكل أكثر دقة الانتقادات السابقة التي وجهت لنموذج فيبر .

ولا يقتصر النقد الذى وجه لفيبر على نموده المثالى ، بل شمل أيضا أنماط السلطة التي استند اليها النموذج ، فلقد ذكر اتزيونى Etzioni أن كثيرا ما يظهر في التنظيمات البيروقراطية زعماء ملهمون يشبهون الى حد بعيد أولئك الذين يظهرون في نمط السلطة الروحية ، ولكنهم في هذه الحالة يسعون الى منح التنظيم طابعا شرعيا واستقرارا . فضلا عن أن تمييز فيبر بين أنماط السلطة الثلاث فيه قدر من التعسف . فالتاريخ يشهد على وجود تنظيمات توافرت فيها الانماط الثلاث في وقت واحد كما هو الحال في التنظيمات البيروقراطية التي كانت موجودة في مصر الفرعونية . ولم يكتف اتزيونى بهذا المثال التاريخي ، فذهب الى أن التنظيم الواحد قد يتحول من نمط السلطة الروحية الى نمط السلطة البيروقراطية نتيجة لبعض الظروف . فالسلطة البيروقراطية تسيطر على الجيش في أوقات السلم ، بينما تظهر السلطة الروحية بوضوح وقت الحرب ، حيث تلعب الزعامة والقيادة الشخصية دورا بارزا ، وحيث تستبدل الاتصالات المدونة باتصالات شفوية ، وحيث ينتهى الفصل بين الحياة الشخصية والحياة التنظيمية . وأخيرا أوضح اتزيونى أن ظهور القادة الملهمين ليس مقصورا على الأوضاع التنظيمية العليا ، ولكنه يمكن أن يتحقق أيضا على مستوى بعض الأوضاع التنظيمية العادية (٢) .

Page, C., «Bureaucracy's Other Face», Soc. Forc., Vol. 25, (١)  
1946, pp. 88-94.

Etzioni, A., Modern Organizations ; Prentice-Hall, Inc., (٢)  
Inglewood Cliffs, New Jersey, 1964, pp. 56-57.



والواقع أن الانتقادات والملاحظات التي وجهت للنموذج المثالي للتنظيم لم تقلل من قيمته بوصفه أداة منهجية تعين على فهم الواقع الملموس . يشهد على ذلك أن هذا النموذج ظل - ولا يزال - مصدر الهام ونقطة انطلاق لكل من شرع في دراسة التنظيم ، ذلك لأن فيبر لم يقدم النموذج بطريقة توحى للبعض باستخدامه استخداما حرفيا جامدا . وآية ذلك ما نلاحظه من تفاوت ومرونة في كتابات ماكس فيبر المنهجية ، والمنهج الذي استخدمه بالفعل في تحليلاته التاريخية (١) . ولقد أوضح دون مارتنديل Martindale هذه النقطة بجلاء ، حينما أشار الى أن فيبر لم يكن يقارن الظواهر المثالية بالظواهر الواقعية ، لكي يكشف عن مدى الابتعاد والقرب بينها ، ولكنه كان يستخدم النموذج المثالي بوصفه أداة للمقارنة التاريخية بين موقفين واقعيين أو أكثر . وهنا تكمن أهمية النموذج المثالي ، من حيث أنه يمكننا من عزل « العوامل التي تصبح المقارنة على أساسها هامة وحاسمة (٢) » . كذلك ذهب اندريسكى Andreski الى أبعد من ذلك حينما قال « ... لو دققنا النظر فيما قدمه فيبر ، فاننا لن نجد أى ضرب من المثالية فيما تضمنته كتاباته عن التنظيم البيروقراطي . لقد كان فيبر يعالج موضوعه على مستوى من التجريد لا يبعد كثيرا عن الواقع الذي يمكن ملاحظته » (٣) . وأستطيع أن أضيف نقطة أخرى الى ما ذكره مارتنديل واندريسكى . هي أن فيبر لم يستخدم مصطلح التنظيم البيروقراطي لكي يقدم تحليلا ضيق النطاق للبناء الداخلي للتنظيم (٤) . كما نلاحظ ذلك في النظريات والدراسات الحديثة في التنظيم ، ولكنه استخدم هذا المصطلح في نطاق تحليله الحضارى المقارن الواسع النطاق لكي يميز بين أنماط السلطة الثلاث وما يقابلها من أجهزة ادارية ملائمة لها . وفي حدود هذا الفهم يصبح الخلاف حول التفصيلات الحقيقية المتعلقة بالنموذج المثالي للتنظيم مسألة هينة .

(١) Gerth, H. and Mills, C. Wright ; op. cit., p. 57.

(٢) Martindale, D., «Sociological Theory and the Ideal Type», in Gross, L., (ed.), Symposium on Sociological Theory, N.Y., 1959, p. 88.

(٣) Andreski, S., «Method and Substantive Theory in M. Weber», Br. J. Sociol., Vol. 15, 1964, p. 4.

(٤) وإن كان قد خصص بضع صفحات لمناقشة خصائص التنظيم وبنائه الداخلي .

### ثالثا - ميشيلز ومشكلة الديمقراطية في التنظيم

إذا كان ماركس قد عالج التنظيمات البيروقراطية في ضوء مفهومية عن الصراع الطبقي والاعترا ب وتصوره للمجتمع الشيوعي ، وإذا كان فيبر قد اهتم عموما بدراسة التأثيرات التي يمكن أن تحدثها التنظيمات البيروقراطية على البناء السياسي للمجتمع ، فاننا نجد روبرت ميشيلز يقدم تحليلا جذابا لسياسة الداخلية التي تتبعها التنظيمات الكبيرة الحجم ، متأثرا في ذلك بكثير من القضايا الميكيفيلية ، وخاصة المتعلقة منها بسيطرة الصفوة ، وما يترتب على ذلك من ضالة فرص ممارسة الديمقراطية . ولكي يكشف ميشيلز عن ابعاد مشكلة الديمقراطية في التنظيمات الحديثة الكبيرة الحجم ، درس عددا من الاحزاب الاشتراكية ونقابات العمال في أوروبا فيما قبل الحرب العالمية الأولى ، ثم قدم قانونا شهيرا أطلق عليه « القانون الحديدي للأوليغاركية » (١) . Iron law of oligarchy ولكي يزيد ميشيلز هذه القضية وضوحا درس بصفة خاصة البناء الداخلي للحزب الاشتراكي الألماني الذي كان من أكثر الاحزاب قربا الى المبادئ الديمقراطية وقتئذ ، وانصح له أن هذا الحزب كان بحكم بنائه أيضا حزبا أوليغاركيا تسيطر عليه أقلية صغيرة العدد . ومن خلال هذه النتيجة قدم ميشيلز استنتاجا مؤداه أن كل التنظيمات الكبيرة الحجم تشهد نموا كبيرا في جهازها الإداري ، نموا يستبعد تحقيق ديموقراطية داخلية حقيقية ، برغم ما تعتنقه هذه التنظيمات من ايديولوجيات تؤكد المساواة وتكافؤ الفرص والديموقراطية .

ولقد أوضح ميشيلز ان الديمقراطية الحقيقية مطلب عسير التحقيق في التنظيمات الكبيرة الحجم ، خاصة اذا ما كانت هذه الديمقراطية تعنى مشاركة كل أعضاء التنظيم في العمل السياسي المتعلق باصدار القرارات (٢) .

---

(١) Michels, R., Political parties : A Sociological Study of the Oligarchic Tendencies of Modern Democracy, N.Y., 1962.

(٢) ولقد أوضح ميشيلز في مواضع متفرقة من كتابه الشهير ان السبب الاساسي في ذلك يرجع الى ان نمو التنظيمات يؤدي الى ضرورة ظهور ضبط مركزي يمارسه جهاز اداري ، وهذا الجهاز يتولى بدوره أمورا خطيرة مثل =

مشاركة هؤلاء الاعضاء مستحيلة فنيا ، لأن كثيرا منهم ينتمون الى طبقتي  
'عمال وصغار الموظفين ، فضلا عن أن كثيرا من مشكلات التنظيم تنطوي  
على تعقيد يفرض ضرورة وجود معرفة متخصصة وتدريب فني لا يتوافر  
لدى هؤلاء العمال والموظفين . ويقابل ذلك موقف قادة التنظيم . فبحكم  
موقفهم هذا يتحكمون في قنوات الاتصال وما يرتبط بها من سلطة وقوة ، مما  
يدعم في النهاية اوضاعهم ويزيدها رسوخا واستقرارا (١) . وما يلبث هؤلاء  
القادة أن يكتسبوا من خلال ممارستهم لوظائفهم معرفة متخصصة ومهارات  
سياسية تبعدهم بالتحذير عن المشكلات الحقيقية لتنظيماتهم (٢) .  
وتشجعهم على السعي لتحقيق مصالحهم وأهدافهم الخاصة ، تلك المصالح  
التي تتمثل في المحافظة على الاوضاع التي يشغلونها (٢) . وهكذا يحدث  
تحول عن الاهداف الديمقراطية للتنظيم ، فنقل رغبة القادة في الاقدام على  
مخاطر النشاطات الثورية خشية اغصاب الحكومة وتعريض التنظيم للخطر .  
وبذلك يعمد التنظيم الى اداء وظائفه في هدوء وسكينة فيفقد ثورته ويصبح  
محافظا .

---

= الانتخابات والمساومات . كما كشف ميشيلز في موضع آخر عن أن صعوبة  
تحقيق الديمقراطية ترجع أيضا الى فشل التنظيم في اكتشاف الوسائل التي  
تضمن تمثيل الآراء المعبرة عن أعضاء التنظيم . وفصلا عن ذلك تظهر صعوبة  
ممارسة الديمقراطية في التنظيمات التي تتصارع مع تنظيمات أخرى فتمثل  
هذا الصراع يفرض بطبيعته وجود قيادة حازمة تفرض اتباع الأوامر  
والتعليمات بدقة متناهية Ibid., Passim.

op. cit., pp. 63-77. (١)

op. cit., pp. 107-157. (٢)

(٣) على الا يفهم من ذلك ان ميشيلز قد قصد ان الاوليجاركية تعنى  
بالضرورة وجود الاستغلال . فلقد أوضح أكثر من مرة في كتابه أن الاوليجاركي  
يجب أن يحكم وفي ذهنه دائما مصلحة أولئك الذين وضعوه في السلطة . على  
أن ميشيلز أوضح بعد ذلك وفي موضع آخر أن حكم الأقلية يسعى دائما الى  
تثبيت الحكم في أوضاعهم وأبعاد العمال وصغار الموظفين عن العمل السياسي .

ويتضمن مؤلف ميشيلز بالإضافة الى ذلك تحليلاً لديناميات العلاقة بين  
الصفوة والجماهير من خلال مناقشته لقضية الديمقراطية . فبوصول القادة  
الى مراكز القوة ، يصبحون جزءاً مكماً للصفوة . وبذلك تصبح مصالحهم  
متعارضة - بالضرورة - مع مصالح الجماهير ، لأنهم حينئذ سوف يسعون  
لتحقيق اوضاعهم حتى ولو كان ذلك على حساب التنظيم . ويضطر القادة  
الى ذلك تحت تأثير الضغوط البنائية التي تمارس تأثيرها عليهم ، فضلاً عن  
السمات السيكولوجية العامة التي تدفعهم الى ذلك ، ولقد منح ميشيلز هذه  
السمات السيكولوجية أهمية خاصة في تحليله ، فأوضح أن القائد أو الزعيم  
الذي حصل على السلطة وتعود على ممارستها ، يجد بعد ذلك صعوبة في  
التنازل أو التخلي عنها ، فضلاً عن أن ممارسة القوة ذاتها تحدث تحولاً  
سيكولوجياً في شخصية القائد ، فيزداد ايمانه بنفسه ، ويبالغ في عظمته ،  
ثم يلجأ في النهاية الى نسب التنظيم له وربطه به (١) . ومن الواضح أن  
ميشيلز قد تأثر هنا بوضوح بالمبدأ الميكافيلي الذي يسلم بأن سلوك أيه  
جماعة مسيطرة أو حاكمة ينبع من مصلحتها الذاتية . ثم درس بعد ذلك  
الايديولوجيات المختلفة التي تستخدمها الاقلية الحاكمة في تبرير اوضاعها ،  
مذهب الى أن هذه الاقلية الحاكمة تسعى باستمرار الى ايهام الجماهير  
بضرورة تحقيق الوحدة الداخلية والاستقرار حتى يمكن مواجهة ما يهدد  
المجتمع من اخطار خارجية . وطبقاً لهذه الايدلأولوجية تنظر الاقلية الحاكمة  
الى أية معارضة تنشأ بوصفها عنصراً تخريبياً يفيد منه 'الاعداء' . وقد تتبنى  
هذه الاقلية اسطورة الديمقراطية التي تجعل من القائد المنتخب انتخاباً  
ديموقراطياً ، تعبيراً دائماً عن ارادتها الجمعية .

---

(١) ترك تشاؤم ميشيلز هذا تأثيراً واضحاً على بعض علماء نظرية  
التنظيم المحدثين . فلقد أشار جولدنر Gouldner في مقال شهير له الى  
أن علماء التنظيم المحدثين قد بالغوا في أهمية الضغوط التي يفرضها التنظيم  
على ممارسة الديمقراطية ، متجاهلين بذلك تلك الضغوط التي قد تسهم في  
تحقيق الأهداف الديمقراطية . انظر :

Gouldner, A., «Metaphysical Pathos and the Theory of Bureaucracy», Am. Poli. Sci. Rev., Vol. 49, 1955, pp. 496-507.

ولقد انعكس هذا الطابع التشاؤمي أيضا على معالجة ميشيلز لمشكلة الديمقراطية في المجتمع ككل . فقد تنبأ قبل حدوث الثورة الروسية بسقوط الديمقراطية الاشتراكية ، وأوضح أن الثورة ستتحوّل بعد ذلك لتصبح « ديكتاتورية يمارسها أولئك القادة المهرة ، الذين بلغوا من المهارة درجة انتزعوا بها صولجان القوة والسيطرة في ظل كلمة براقه هي « الاشتراكية (١) » . بل نفذ ذهب ميشيلز الى أبعد من ذلك حينما قال : « ان التاريخ يخبرنا أن الحركات الديمقراطية ما هي الا موجات متعاقبة تتحطم دائما على نفس الصخرة . . ولكنها - مع ذلك - ما تلبث أن تعود الى الظهور من جديد (٢) » ، وأن « . . . المثاليات الديمقراطية تفقد نقاوتها وقديسيتها وطهارتها حينما تنتشر وتسود (٣) » .

#### رابعا - نقد النظريات الكلاسيكية

نستطيع الآن أن نلقى نظرة شاملة على النظريات الكلاسيكية الثلاثة التي قدمناها في هذا الفصل بهدف استخلاص اتجاهاتها العامة ، وتحديد ما تنطوي عليه من نقاط ضعف أو قوة ، وإبراز الدور الذي لعبته هذه النظريات في إثارة قضايا هامة كان لها ابعاد الأثر في نمو وتطور النظرية الحديثة في التنظيمات .

وأول ما يمكن أن يقال في هذا المجال هو أن هذه النظريات تشترك جميعا في خاصية أساسية هي محاولة تحليل المشكلات الخطيرة التي نجمت عن الحضارة الصناعية وما ترتب عليها من نمو تنظيمي هائل بهدف تقديم حلول حاسمة لهذه المشكلات . ولهذا يمكن القول ان كتابات ماركس وفيلبر وميشيلز

Ibid., p. 19.

(١)

(٢) وهذا هو سر تسمية ميشيلز لقانونه « بالقانون الحديدي للأوليغاركية » . فهو حديدي لأنه يتحقق في الواقع دائما وبلا استثناء ، و « أوليغاركي » ، لأنه حكم الأقلية فيه هو الحكم المفروض .

Ibid., p. 371.

(٣)

تشكل عموما اطارا فكريا متسقا يعكس بصفة عامة المشكلات المختلفة التي فرضها النمو الكيفي والكمي الذى طرأ على التنظيمات في المجتمعات الحديثة . بيد أننا نلاحظ مع ذلك تباينا واضحا في استخدام مصطلحي التنظيم البيروقراطي والنمو التنظيمي ، وقد يرجع ذلك الى أن هؤلاء المفكرين قد استخدموا هذين المصطلحين للإشارة الى مشكلات مختلفة نشأت عن التغير السريع الذى طرأ على الواقع التنظيمي .

وقد رأينا كيف أن التنظيم البيروقراطي لم يشغل المكانة الأساسية في نقد ماركس للمجتمع الصناعي ، ذلك لأنه قد نظر الى مشكلتي البيروقراطية والاعترا ب بوصفهما جزءا من مشكلة عامة هي الاستغلال والسيطرة الطبقية ، ذلك الاستغلال الذى هو سبب كل المشكلات والامراض الاجتماعية . وعلاج هذا الموقف عند ماركس يكمن في إلغاء الطبقات ، لأن في ذلك قضاء على كل ضروب الاعترا ب . وفي المجتمع الشيوعي الذى رسم ماركس ابعاده ، سيختفى الاستغلال الطبقي تماما ، وستتيح الظروف الاجتماعية مجالا لتحقيق الحرية الفردية لأول مرة في تاريخ الانسان . ومن الواضح أن التحليل الماركسي قد ضيق من نطاق مصطلح التنظيم البيروقراطي ليقصره على التنظيمات الادارية في الدولة ، تلك التنظيمات التى هي - بطبيعتها - أجهزة متسلطة مكونة من طبقة رأسمالية . أما النمو التنظيمي عند ماركس فلا يدعو أن يكون زيادة في عدد الموظفين الحكوميين وتضخم في نشاطات التنظيمات البيروقراطية . واذا فمن الواضح أن موقف ماركس من التنظيمات البيروقراطية مرتبطا أساسا بفكرة الصراع بين الطبقات وما يسفر عنه من انتصار البيروقراطية ، وإقامة مجتمع لا طبقي تختفى فيه التنظيمات البيروقراطية اختفاء تدريجيا ، وهو موقف يعد انعكاسا لفلسفة تفاؤليه سادت بين مفكرى القرنين الثامن عشر والتاسع عشر ، تلك الفلسفة التى كانت تنظر الى التاريخ بوصفه مراحل يحقب متعاقبة تؤدى باستمرار الى مزيد من الحرية والسعادة الانسانية .

ومن الواضح أن تفاؤل ماركس المتمثل في ايمانه بحتمية ظهور مجتمع لا طبقي ، قد عاقه عن تحديد المشكلات التنظيمية بصفة عامة ، كما أن النمو الحديث للتنظيمات البيروقراطية - وخاصة الحكومية منها - الذى شهدته أقطار ذات أنظمة اقتصادية واجتماعية وسياسية مختلفة ليكشف بجلاء عن

عدم تحقق تنبؤ ماركس بالانهيار التدريجي في التنظيمات الحكومية . ومن هنا يمكن أن نعتبر تحليلات فيبر وميشيلز مكمله لنقد ماركس للرأسمالية ، ذلك أن فيبر قد انطلق منذ البداية من قضية أساسية هي ، أن التنظيم البروقراطي شكل أو نمط من أنماط التنظيم يتصف بالعمومية ، وأن تصور اختلافه ما هو الا ضرب من السذاجة . والواقع أن قضية فيبر هذه تشير الى تحول خطير في النظرة الى التنظيم وما يترتب على ذلك من تغير في المفاهيم . فلم يعد صراع الطبقات هو مدخل دراسة التنظيم ، بل التسليم بضرورة واهمية هذا التنظيم بوصفه اكفا الوسائل لتحقيق الأهداف المجتمعية . ولم يعد الاستغلال الطبقي هو محور الاهتمام ، بل الاستغلال التنظيمي المتمثل في نطاق التنظيمات الكبيرة الحجم وسيطرتها على الفرد والمجتمع . ولقد ترتب على ذلك تغير في معاني المفاهيم المستخدمة . فالنمو التنظيمي أصبح يعنى السيطرة الكاملة للتنظيم الرشيد على كل النظم الادارية الحديثة ، بما يتضمنه ذلك من اتساع نطاق ترشيد العلاقات الانسانية ، وهو أيضا جزء من عملية النمو التنظيمي .

وبرغم هذا الاختلاف الشديد بين وجهتي نظر ماركس وفيبر ، الا اننا نستطيع أن نلمس عنصرا مشتركا في اتجاههما ، هو دراسة مشكلة التنظيم من وجهة نظر واسعة ومن منظور تاريخي . فالمشكلات التي أثارها مشكلات تتعلق بالمجتمع ككل ، ذلك المجتمع الذي يعد وحدة أساسية في تحليلاتهما . كما أن دراسة هذا المجتمع قد تمت في ضوء سياق تاريخي تطوري ان صح هذا التعبير . لقد أثار هذان المفكران مشكلات تعكس اتجاهها انسانية قويا واهتماما عميقا بآظروف الانسانية في عالم تسيطر عليه قوى تحول بينه وبين استخدام العقل والمنطق في الشؤون الانسانية . وهذا مادفعهما الى دراسة مشكلات القوة والاعترا ب والحرية ، وان اختلفت معالجتها لها . لذلك يمكن القول ان تحليلات ماركس وفيبر لهذه المشكلات تمثل أعظم تشخيص لمشكلات المجتمع الحديث .

أما موقف روبرت ميشيلز من التنظيم فيختلف الى حد كبير عن موقف سلبه . فلقد نظر الى التنظيم بوصفه نظاما للسيطرة السياسية ، وأداة تستخدمها قلة حاكمة ، وهي لذلك تسعى جاهدة الى ابعاد القوة عن مصدرها

الشرعى لتكون فى يدهم أداة لخدمة مصالحهم الخاصة ، وبذلك يصبح الطابع البيروقراطى للتنظيم نتاجا حتميا للديناميات التى تحدث فيه . ومن الواضح ان ميشيلز لم يدخل فى تحليله شيئا من مفاهيم ماركس ، كما أنه لم يفد كثيرا من أفكار فيبر حول السيطرة التنظيمية ، ولكنه اكتفى بتحليل دور الأقليات الحاكمة فى التنظيم وما يرتبط بذلك من مشكلات ديموقراطية .

وإذا ما امعنا النظر مرة أخرى فى تحليلات كل من ماركس وفيبر وميشيلز ، لاحظنا انها تخطو جميعا على عناصر مشتركة ، لعل اهمها اتساع نطاق معالجتهم لظاهرة التنظيم . ذلك انهم لم يدرسوا التنظيمات فى فراغ سياسى واجتماعى كما تفعل بعض النظريات الحديثة ، بل ربطوا هذه الظاهرة بالبناء الاجتماعى وما يتضمنه من صراع ومشكلات . فلقد تتبعوا المشكلات الأساسية فى المجتمع حتى وصلوا الى انعكاساتها على الواقع التنظيمى ، ثم عادوا مرة أخرى فدرسوا التأثيرات التى تحدثها التنظيمات البيروقراطية على بناء القوة فى المجتمع . ولقد اثروا تحليلاتهم هذه بمنظور تاريخى واسع مكنهم من دراسة المجتمعات والتنظيمات دراسة دينامية . ولقد ساعدتهم ذلك أيضا على ادراك المشكلات التنظيمية الأساسية وتحديد نتائجها وآثارها ، وسوف أوضح فيما بعد كيف أن تحليلات هؤلاء المفكرين لهذه المشكلات قد تركت تأثيرا بالغا على النظريات والبحوث الحديثة فى مجال التنظيم . على أن الشئ الجدير بالتاكيد هنا هو ان هذه التحليلات الكلاسيكية لم تستند فى الغالب الى شواهد واقعية بالمعنى المعروف فى الدراسات الحديثة ، ولكنها - مع ذلك - تكشف عن وعى عميق بالفارق بين ما يقوله الناس وما يفعلونه ، بين علاقاتهم الاجتماعية كما تعبر عنها اللوائح والقواعد الرسمية ، وعلاقاتهم الواقعية فى ضوء القوة والسلطة . ولقد كشف ميشيلز عن ظاهرة استبدال أهداف التنظيم ، وأوضح كيف أن القلة الحاكمة تحول الأهداف التنظيمية الى أهداف خاصة . وحينما فعل ميشيلز ذلك فانه قد استطاع ان يكشف عن ذلك الفارق العميق بين ما هو واقعى وما هو مثالى ، بين ما هو كائن وما ينبغى أن يكون .

ومن اليسير بعد ذلك أن نكشف عن سمه مشتركة تسم التحليلات الكلاسيكية عموما ، هى اهتمامها بدراسة تأثير التنظيمات البيروقراطية على



وجود الفرد وحرية • فماركس يؤكد فكرة اغتراب الانسان وضياعه وضعفه امام الطبقة المتسلطة التي تسيطر على التنظيمات البيروقراطية ، وفيبر يكشف عن انهيار شخصية العامل نتيجة لزيادة حدة تقسيم العمل ، ثم يؤكد بعد ذلك سيطرة التنظيمات الكبيرة الحجم على المجالات الاقتصادية والسياسية والتعليمية والعسكرية ، مما ترتب عليه زيادة الصورية والآلية والجهل بما يحيط به وعدم القدرة على استيعاب الاهداف التنظيمية والتوحد معها • واخيرا يهتم ميشيلز بتوضيح الجانب السياسي لاغتراب الفرد ، والضياع الذي يعاني منه أعضاء التنظيم نتيجة لانصراف القلة الحاكمة عن شئون التنظيم ومشكلاته •

وعلى الرغم من الفائدة المحققة التي تنطوى عليها هذه النظريات الكلاسيكية ، الا أنها لاتخلو من ثغرات ونقاط ضعف • فلقد رأينا كيف أن هذه النظريات قد تناولت مشكلات التنظيم من منظور واسع ، أفقدها في كثير من الاحيان الدقة التي قد تتصف بها نظرية أو دراسة ضيقة النطاق نسبيا ، فضلا عن أن هذه النظريات قد استخدمت في بعض الاحيان مفاهيم غير دقيقة ، مما يصعب معه ربط هذه المفاهيم بالواقع الاجتماعي الذي تعبر عنه • وكنتيجة لذلك كله نجد هذه النظريات تتضمن تعميمات وأحكام عامة لاتصدق الا تحت ظروف معينة ، ولقد أثارت هذه النقطة بالذات اهتمام الدارسين المحدثين للتنظيم ، فتناولوا هذه التعميمات والاحكام ، وحاولوا اختبارها اختبارا واقعيا بهدف التعرف على الظروف التي تكشف عن مدى صحتها وملاءمتها • ولقد اقتضى ذلك تحول الاهتمام من المستوى المجتمعي الى المستوى التنظيمي ، ومن النظرة الرحبة الواسعة النطاق الى نظرة ضيقة محدودة نسبيا •





## الفصل الثالث

### الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم

شهدت العقود الأربعة الماضية اهتماما نظريا واسع النطاق في ميدان التنظيم يعكس بصفة عامة تنوع مداخل دراسة التنظيم والنظرة إليه ، كما يعكس ردود فعل متميزة ازاء النظريات الكلاسيكية . أما مصدر هذا التنوع فيرجع الى حقيقة أساسية هي : أن التنظيم يعد موضوعا لكثير من العلوم كالاقتصاد والسياسة والادارة وعلم النفس والانثربولوجيا . ولقد حاول باحثو هذه العلوم دراسة التنظيمات في ضوء مفاهيمهم وتصوراتهم ، مما نجم عنه ظهور نظريات واتجاهات فكرية تعبر عن اهتماماتهم وتعكس وجهة نظر علومهم . ومن الطبيعي أن ينعكس هذا الموقف على دراسة التنظيمات . فعلى الرغم من الفوائد التي جنتها هذه الدراسة من تنوع هذه الاتجاهات النظرية وتعددتها ، الا أن ذلك قد خلق بدوره مشكلة خطيرة هي افتقار هذه الدراسة لاتجاه نظري شامل يستطيع أن يواجه دراسة التنظيمات المعقدة . والملاحظ أيضا أن هذه الاتجاهات النظرية الحديثة قد ظهرت كرد فعل او استجابة التحليلات الكلاسيكية التي قدمها رواد دراسة التنظيم . فكثير من هذه الاتجاهات حاول التحقق من صدق القضايا العامة والتعميمات الواسعة التي تضمنتها هذه التحليلات . ولقد فرض هذا التحقق حدودا معينة ، أهمها ضيق نطاق البحث ، وتطويع هذه التعميمات لكي تتلاءم مع الواقع الامبيرى على أن الاتجاهات النظرية الحديثة لم تتخذ جميعها هذا الاتجاه ، فلقد ظهرت اتجاهات محددة حاولت تقديم اسهامات نظرية مستقلة في دراسة التنظيم ، وكان ذلك نتيجة لاحساس داخلى بعدم ملائمة التحليلات الكلاسيكية لدراسة التنظيمات الحديثة المعقدة .

ومن الطبيعي أن يعكس هذا التنوع والتعدد في الاتجاهات النظرية مشكلة أساسية تتعلق بتصنيفها وعرضها . وقد يكون من اليسير عرض هذه الاتجاهات طبقا لمصادرها وأصولها ، ولكن ذلك قد ينطوي على قدر من التعسف ، لأنه يغفل التأثيرات المتبادلة بين هذه الاتجاهات ، فضلا عن اغفاله الاتجاهات النظرية التوفيقية . وبرغم ذلك كله يمكننا التمييز بين ثلاث اتجاهات نظرية حديثة في دراسة التنظيم هي : الاتجاه البنائي الوظيفي ، واتجاه النسق الاجتماعي الفنى ، والاتجاه النفسى الاجتماعى فى دراسة التنظيم . ولسوف أقدم فيما يلى عرضا تحليليا مركزا لهذه الاتجاهات الأربع على أن اختتم كلا منها بنقد شامل لها .

### أولا - الاتجاه البنائي الوظيفي فى دراسة التنظيم :

حاول عدد من دارسى التنظيمات الاستفادة من قضايا الاتجاه البنائي الوظيفي فى صوغ أطر نظرية محددة تلائم دراسة التنظيمات ، وفى توجيه البحوث والدراسات الامبيريقية التى شهدت نموا ملحوظا خلال العقدين الماضيين . ولقد شجع على ذلك نمو هذا الاتجاه أو اتساع نطاقه ووضوح مفاهيمه وقدرته على تفسير الانساق الاجتماعية تفسيراً شاملاً متكاملًا . والمؤكد أن هذا الاتجاه سيطر على النظريات والبحوث الحديثة فى التنظيم سيطرة يسهل معها القول بأنه قد ترك تأثيرا لا يضارعه تأثير أى اتجاه فكري حديث آخر . ولسوف أقدم فيما يلى تحليلا نقديا لابرز نظريات التنظيم تأثرا بهذا الاتجاه .

### ١ - تالكوت بارسونز والنسق الاجتماعى :

قدم بارسونز إسهامه فى نظرية التنظيم فى مقالين شهيرين (١) يعكسان

---

(١) على الرغم من أن البعض لا يعد بارسونز ضمن علماء التنظيم ، وعلى الرغم أيضا من أن هذين المقالين يكشفان بوضوح عن أن بارسونز لم يكن على علم كبير ببحوث التنظيم ، إلا أن وجهات نظره التى ضمنها هذين المقالين قد تركتا تأثيرا واضحا على دراسات التنظيم : انظر :

Parsons, T., «Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations», Admin. Sci. Q., Vol. I, 1965, Nos. 1 and 2, pp. 63-83 and 224-239.

بوضوح تبنيه للاتجاه البنائى الوظيفى فى دراسة التنظيمات • ومن العسير فهم وجهات نظر بارسونز فى التنظيم دون الرجوع الى نسقه الفكرى ، فلقد طبق نظريته الشهيرة فى النسق الاجتماعى على التنظيم ، ثم كشف بعد ذلك عن بناء التنظيمات ووظائفها ، ونظرا لما تحتله نظرية بارسونز فى التنظيم من أهمية كبيرة بوصفها مثالا بارزا على الافادة من الاتجاه البنائى الوظيفى ، سوف أعرض فيما يلى بشئ من التفصيل لأهم آرائه فى ضوء فهمنا الخاص لنسقه الفكرى ككل •

انطلق بارسونز من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من انساق فرعية مختلفة كالجماعات والاقسام والادارات ... الخ ، وان هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل فى اطار نسق اجتماعى أكبر واشمل كالمجتمع • ثم حلل التنظيم بعد ذلك من وجهة نظر ثقافية نظامية ، مؤكدا التوجيهات القيمة السائدة فى التنظيمات المختلفة • ولقد أوضح بارسونز أن القيم السائدة فى التنظيم هى التى تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا ، لأنها هى التى تؤكد اسهام النسق التنظيمى فى تحقيق المتطلبات الوظيفية التى يسعى النسق الأكبر ( وهو المجتمع ) الى تحقيقها • وهذا يفترض بدوره توافر قدر من الانسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذى يوجد فيه • ومن خلال الشرعية التى يحققها التنظيم ، يستطيع أن يضع أهدافه الاساسية فى أولوية تسبق أهداف الانساق الفرعية المكونة له ، وعليه بعد ذلك أن يحدد مكانته فى المجتمع ، وأن يحدد مواقفه أمام ائمة منافسة خارجية تهدده • واذن فالنسق القيمى فى التنظيم هو الذى يحدد كل الظروف الداخلية والخارجية التى يواجهها التنظيم ، وهذا هو ما قصده بارسونز حين عرف التنظيم بأنه « نسق اجتماعى منظم ، انشئ من أجل تحقيق أهداف محددة (١) » •

على أن بارسونز لا يذهب الى حد المطابقة بين التنظيم والمجتمع ، فلقد أوضح أن التنظيمات تتميز بانها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى الى تحقيقها ، وان تحقيق هذه الاهداف يفرض وجود اجراءات

تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف • واذن فوضوح الأهداف وتوافر الإجراءات يمنحان التنظيم طابعا يميزه الى حد ما عن المجتمع • فمن اليسير التعرف على الشكل البنائي للتنظيم ، ومن اليسير أيضا ادراك مشكلاته ، ومن اليسير أخيرا ملاحظة نشاطاته • ويبدو أن ذلك هو ما دفع لاندسبيرجر Landsberger الى القول بأن تصور بارسونز للتنظيمات « يتيح اختبارا رائعا للنظرية السوسيولوجية العامة التي قدمها (١) » بيد أن قول لاندسبيرجر هذا يتطلب قدرا من التحفظ ، لأن الحكم على القدرة التفسيرية لنظرية بارسونز يجب أن يأخذ في اعتباره معالجه بارسونز للمشكلات الأخرى التي يهتم بها التحليل البنائي الوظيفي وهي علاقة الانساق الفرعية بالانساق الأكبر ، والطريقة التي بمقتضاها يتكامل النسق مع الانساق الأخرى • وقبل أن ننقل الى معالجة بارسونز لهذه المشكلات ، يتعين لقاء الضوء على بعد أساسي في تفكير بارسونز • فلقد قدم تفسيراً لتكامل الأفراد والجماعات في التنظيم ، ذاهبا الى أن هذا التكامل يتحقق من خلال النسق القيمي السائد في المجتمع ومن خلال أهداف التنظيم ذاتها • ويتحقق هذا التكامل تتحدد الادوار التنظيمية لتصبح ملائمة لتوقعات أعضاء التنظيم ، تلك التوقعات التي يكتسبها الأفراد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية • ويتدعم هذا التكامل بوجود أنماط معيارية محددة تنظم العمليات المختلفة التي من خلالها يتم مواجهة المتطلبات الوظيفية التي يفرضها النسق •

ويذهب بارسونز الى أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها اذا ما اراد البقاء ، اثنان منهما ذوا طابع آلي وهما : المواءمة adaptation وتحقيق الأهداف goal - attainment ويتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته • أما المطلبان الآخران فهما التكامل integration والكمون latency ويعبران عن الظروف الداخلية • للنسق • وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات ، وإن

---

Landsberger, H., «Parsons Theory of Organizations», in (١) Black, M., (ed.), The Social Theories of Talcot Parsons, Englewood Cliffs, N.J. : 1961, p. 214.

يضمن لها التحقيق إذا ما اراد تحقيق وظائفه • وسنوضح فيما يلي دراسة بارسونز للتنظيم في ضوء هذه المتطلبات •

فمطلب المواءمة في التنظيم تعبر عنه مشكلة تدبير كل الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم • وبتعبير بارسونز ، فإنه يشير الى الانماط المعيارية المنظمة لعمليات التمويل ، وضمان الحصول على المهارات الضرورية وما يتطلبه التنظيم من موارد • أما مطلب تحقيق الأهداف فيتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم ، تلك الموارد التي أمكن تدبيرها بتحقيق مطلب المواءمة • ومن الواضح ان نجاح تحقيق الأهداف يتوقف أولا وقبل كل شيء على ملاءمة الوسائل للغايات أو الأهداف • كما أن من الواضح أيضا أن بارسونز قد أدخل في نطاق هذا المطلب عملية اتخاذ القرار في التنظيم والعمليات المختلفة لها (١) • وبذلك نجد بارسونز يقصر مشكلة القوة في التنظيم على مسألة حشد الموارد من أجل تحقيق الأهداف يانها ، القدرة على حشد الموارد من أجل تحقيق أهداف النسق (٢) » •

أما مطلب التكامل فيشير الى العلاقات بين الوحدات ، وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الانساق الفرعية • وأخيرا يشير مطلب الكمون الى مدى ملاءمة الظروف السائدة في الانساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر • ومن الواضح أن مطلب الكمون يرتبط أساسا بمشكلة التكامل الرأسى ، وذلك على العكس من مطلب التكامل الذى يشير الى التماسك بين الوحدات أو الانساق الفرعية المتساوية • ويشير مطلب الكمون أيضا الى مطلبين وظيفيين توأمين أطلق بارسونز على الأول مطلب تدعيم النمط *Pattern maintenance* وهو

---

( ١ ) ميز بارسونز بين ثلاثة أنواع من القرارات : الأولى يتعلق بسياسة التنظيم وتحقيقه لأهدافه ، والثانى خاص بتوزيع الموارد المالية والمسئوليات ، والثالث ينظم وينسق نشاطات التنظيم •

( ٢ ) Parsons, T., «Suggestions for . . . . .», op. cit., p. 228.

يتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين الادوار التي يؤديها الفرد في التنظيم والادوار التي يقوم بها في الجماعات الخارجة عن نطاق التنظيم كالاسرة مثلا . وهذا بدوره يفرض ضرورة وجود ميكانزمات تساعد على خلق انسجام وتوافق نسبي بين التوقعات التنظيمية والتوقعات التي تحدث خارج نطاق التنظيم . أما المطلب الثانى فهو احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها tension management ويتحقق ذلك من خلال ضمان وجود دافعية كافية لدى الفرد لكى يستطيع أداء مهامه التنظيمية . والملاحظ أن بارسونز لم يعالج مطلبى التكامل والكمون في التنظيم بنفس الطريقة التي عالج بها مطلبى المواءمة وتحقيق الاهداف . وقد يكون ذلك راجعا الى اهتمامه الشديد بدراسة العلاقة بين التنظيم والبيئة .

ولقد قدم بارسونز بعد ذلك تصنيفا للتنظيمات مستندا الى معالجته الشاملة للمتطلبات الوظيفية للتنظيم . فثمة تنظيمات اقتصادية تسهم في حل مشكلة المواءمة في المجتمع ، واخرى سياسية تسهم في حل مشكلة تحقيق الاهداف ، وثالثة تكاملية ، ورابعة تسعى الى تدعيم النمط (١) . الا أن جهود بارسونز التصنيفية في مجال التنظيم لم تتوقف عند هذا الحد ، فلقد قدم تصنيفا داخليا للتنظيم ، حل به كثيرا من المشكلات التي واجهتها الدراسات الامبيريقية في مجال التنظيمات ، حيث ميز بين ثلاث مستويات أو انساق فرعية في التنظيم ، الأول النسق الفنى technical وهو يعنى بكل النشاطات الفنية التي تسهم بشكل مباشر في انجاز اهداف التنظيم ، والثانى النسق الادارى managerial الذى يتولى الامور والشئون الداخلية في التنظيم ، وهو يتوسط النسق الفنى والبيئة المباشرة ، حيث يتولى تدبير الموارد أو المصادر الضرورية وايجاد عملاء يتولون تصريف أو تسويق منتجات التنظيم ، والثالث النسق النظامى institutional الذى يعمل على الربط بين النسق الفنى والنسق الادارى من جهة والمجتمع من جهة اخرى (٢) . ويعتقد بارسونز أن هذا التصنيف يكشف عن حقيقة أساسية

---

Parsons, T., Structure and Process in Modern Societies, ( ١ )  
Glenceo, III., 1960, pp. 44-47.

( ٢ ) ولقد عبر بارسونز عن هذا الاتجاه في عبارة واضحة حين قال :  
« .. طالما أننا انطلقت من مسلمة عامة هي أن التنظيم نسق اجتماعي =



هي أن لكل نسق فرعى وظائف يؤديها ، كما انه يتضمن ترتيبات بنائية مختلفة يحاول من خلالها مواجهة متطلباته الوظيفية ومشكلاته .

وإذا ما أمعنا النظر في الاطار الذي قعمه بارسونز لدراسة التنظيم ، لاحظنا انه يؤكد بصفة خاصة المظاهر التكاملية في التنظيم ، والميكانيزمات التي من خلالها يحقق هذا التكامل ، وهذا امر طبيعي طالما أن بارسونز قد سعى منذ البداية الى تفسير بقاء الانساق الاجتماعية واستمرارها . ولقد أدى هذا التأكيد الى اغفال بعدى التغير والصراع في التنظيم ، حيث تمت معالجتهما بالطريقة التي تتسق مع تأكيدات المظاهر التكاملية . ولهذا نجد بارسونز يميز بين ضربين من التحليل : الأول هو تحليل « التوازن » كما يتبدى في النسق ، والثانى تحليل « التغير البنائى » الذى يذهب الى أبعد من ذلك ، حيث يسعى الى دراسة التغير من خلال منظور التوازن (١) . وفي هذه التفرقة أوضح بارسونز ان هناك مصدرين للتغير في التنظيم : الأول يتم من الخارج حينما تمارس البيئة ضغوطا على التنظيم ، والثانى يتم من الداخل حينما تنشأ هذه الضغوط من داخل التنظيم ذاته (٢) . وحينما ينشأ هذان الضربان من الضغوط يتعين على التنظيم أن يواجههما ويتكيف

---

= فان على بعد ذلك أن أدرس التنظيم بوصفه نسقا تتوافر فيه كل الخصائص التى يجب ان تتوافر في أى نسق اجتماعى . ويترتب على ذلك دراسة هذا التنظيم بوصفه - أيضا - نسقا فرعيا متباينا تباينا وظيفيا داخل نسق اجتماعى أكبر . واذن فاننى سأحلل التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا متميزا يسعى الى تحقيق أهداف معينة ذات أولوية خاصة . ومن الواضح أن هذا المنظور يفرض علينا تحديد خصائص التنظيم وفقا لنوع الموقف الذى يمارس فيه وظيفته . ذلك الموقف الذى يتشكل من خلال العلاقات السائدة بين التنظيم والانساق الفرعية المتخصصة التى هي اجزاء مكونه للتنظيم .

Parsons, T., «Suggestions for . . . . .», op. cit., p. 64.

Parsons, T., «An Outline of the Social System», in Parsons, T. : (ed.), Theories of Society, N.Y., 1965, pp. 30-79.

Parsons, T., «A Paradigm for the Analysis of Social Systems», in Demerath, N., and Peterson, R., (eds.) System, Change and Conflict, N.Y., 1967, pp. 189-212.

معهما اذا ما اراد أن يحقق أقصى درجات الفعالية . والواقع أن استجابة التنظيم لهذه الضغوط تعبر عما يطلق عليه بالتوازن الدينامي ، وهو ضرب من التوازن يمثل كما يقول فان دين بيرج Van Den Berghe حجر الزاوية في التحليل الوظيفي (١) .

ولعلّ أستطيع بعد ذلك تفسير تجاهل بارسونز دراسة مشكلتي الصراع والتغير في ضوء اتجاهه الوظيفي بصفة علما . فبوصفه وظيفيا كان اهتمامه بدراسة نتائج الفعل أكبر من اهتمامه بدراسة أسبابه ومصادره . بعبارة أخرى كان اهتمامه بدراسة وظائف الصراع أكبر من اهتمامه بدراسة النتائج المترتبة عليه . ولقد تكشف هذا الموقف بوضوح في معالجته لعلاقة التنظيمات بالمجتمع . فبعد أن وصف التنظيم بأنه « نسق مفتوح جزئيا » ، عالج التنظيم والبيئة بوصفهما مسلمات ، ثم درس بعد ذلك الوسائل أو الأساليب التي بمقتضاها يتكيف التنظيم مع البيئة . وهذا هو السبب في أن بارسونز لم يستطع تقديم اجابة مقنعة لتساؤل على درجة بالغة من الاهمية في نظرية التنظيم هو : لماذا تظهر تنظيمات معينة تسعى الى تحقيق أهداف معينة في فترات زمنية معينة وفي مواقف معينة ؟ لقد اكتفى بالقول « . . . اننا ندرس التنظيمات هنا بهدف التحليل (٢) » . ومن الصعب بعد ذلك أن نجد في كتابات بارسونز تفسيراً لنشأة التنظيم الثوري ، الا اذا استثنينا التفسير الذي قدمه في ضوء عدم الاتساق في النسق القيمي المحوري ، وهو تفسير - مع ذلك - لا يعدو أن يكون من قبيل اللغو .

ولقد حاول بعض الباحثين انخفاص عن الاطار الذي قدمه بارسونز . ذاهبين الى أن هذا الاطار يتضمن - فقط - توضيحا لمجموعة من المقولات التي تمثل أساسا ضروريا لتحليل الاتساق الواقعية ، وأن هذه المقولات ليست شاملة بالضرورة . بيد أن نقطة الضعف في هذا الدفاع هي اننا لا نستطيع التأكد مما اذا كان بارسونز قد قدم اطارا يصف من خلاله الظروف

---

( ١ ) Van Den Berghe, P., «Dialectic and Functionalism : Toward a Theoretical Synthesis», Am. Sociol. Rev., Vol. 28, pp.695-705.

( ٢ ) Parsons, T., «Suggestions for . . . . », op. cit., p. 64.

الضرورية لاستقرار النسق ، أم انه قد قدم أحكاما وتعميمات حول العلاقات بين الظواهر التي اعتقد انها علاقات تحدث في الواقع . وإذا كان بارسونز يقصد الحالة الاخيرة ، فانه سيكون من الصعب حينئذ التسليم بما ذهب اليه من أن التنظيمات بحكم تساند اجزائها تكون في حالة توازن حتى ولو خضعت لتهديد قوى خارجية (١) .

وهناك بعد ذلك انتقاد عام وجه الى الاطار الذي قدمه بارسونز مؤداه ان التصورات التي تضمنها هذا الاطار قد بلغت حدا من التجريد يصعب معه الوصول الى قضايا يمكن تطويعها للبحث الامبيرى واشتقاق فروض منها ، وهذا ما يطبع الاطار بالطابع النظري المجرد ويبعده عن أن يشكل نظرية شاملة . ولقد حاول بارسونز الرد على ذلك ، فقدم بعض القضايا النظرية (٢) ، ولكنها جاءت أيضا على درجة من التجريد لا تقل بحال من الاحوال عن تلك التي تميز القضايا الأساسية في اطار تصوري . وليسوف أناقش هذه النقطة بالتفصيل عند نقد الاتجاه البنائى الوظيفى في دراسة التنظيم .

## ٢ - روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية :

قدم روبرت ميرتون Merton اسهاما متميزا في نظرية التنظيم ، يختلف عن أغلب الاسهامات التي قدمها علماء التنظيم الذين تأثروا تأثرا كبيرا بالاتجاه البنائى الوظيفى في علم الاجتماع . وهذا يرجع - فيما اعتقد - الى أن اسهام ميرتون لم ينطلق بشكل مباشر من فكرة المماثلة العضوية التي تيناها كثير من أصحاب الاتجاه الوظيفى في علم الاجتماع ،

---

( ١ ) أثار ألفن جولدنر Gouldner مناقشة قريبة من ذلك في مقال له انظر .

Gouldner, A., «Recipocity and Autonomy in Functional Theory», in Demerath, N., and Peterson, R., (eds.), op. cit., pp. 223-244.

Parsons, T., «Pattern Variables Revisited», Am. Sociol. Rev., Vol. 125, 1960, pp. 481-482.

وما يترتب على ذلك من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا مكون من اجزاء ذات تساند متبادل . كما أن ذلك يرجع بنفس الدرجة الى ان اسهام ميرتون في نظرية التنظيم كان بمثابة رد فعل لنظرية فيبر في التنظيم البيروقراطي ، تلك النظرية التي اكدت المظاهر الرشيدة في التنظيم ، وقبل أن استطرد في عرض وجهة نظر ميرتون في التنظيم ، يتعين الإشارة الى أن ميرتون كان مهتما في الاصل بتطوير وتنقيح ما أطلق عليه « بالنظرية المتوسطة المدى » *Middle range theory* ولكي يقيم هذه النظرية استحدث ثلاثة مفاهيم أو أدوات تحليلية هي : الوظائف « الكامنة » أو غير المتوقعة في مقابل الوظائف « الظاهرة » ، والمعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفية ، واخيرا البدائل الوظيفية ، ذاهبا الى أن المجتمع يعد قادرا على العمل بحكم شكل التنظيم الذي يتخذه . وعلى الرغم من ان وجهة نظر ميرتون في التنظيم لم تستند الى أية شواهد واقعية ، الا انها تركت تأثيرا بالغاً على دراسات التنظيم . ولقد عرض وجهة نظره هذه في مقال نشر في سنة ١٩٤٠ بعنوان « البناء البيروقراطي والشخصية (١) » . وسأقدم فيما يلي عرضاً تحليلياً لأبرز ما جاء في هذا المقال .

أكد ميرتون منذ البداية فكرة أساسية هي أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة في التنظيم ، ثم يعممون هذه الاستجابة على مواقف مماثلة ، وحينما يحدث ذلك تنشأ نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم ، ثم أكد ميرتون بعد ذلك فكرة أخرى مؤداها ، أن التغير الذي يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم ينشأ عن عوامل كامنة في البناء التنظيمي ذاته . ومن الواضح أن تأكيد ميرتون هذا يعنى أن الشخصية تشير بصفة عامة الى أية علاقة ثابتة بين منبه معين واستجابة معينة ناجمة عنه .

( ١ ) اعتمدت في عرضي لنظرية ميرتون في التنظيم على المقال المشار

اليه في المتن وعلى مقال هام مكمل له انظر :

Merton, R., «Bureaucratic Structure and Personality», in Merton, R., et al., Reader in Bureaucracy, Glencoe, 1952, pp. 261, 272 ; and «The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action», Am. Soc. Rev., Vol. I, 1936, pp. 894-904.

ويقتضون مقال ميرتون مجموعة من القضايا ترسم في مجموعها وجهة نظر محددة في التنظيم . فهو يبدأ بقضية أساسية هي ضرورة وجود ضبط ممارسه المستويات الرئاسية العليا في التنظيم . وتتخذ هذه الضرورة شكل التأكيد المتزايد والمستمر لثبات السلوك داخل التنظيم . وهذا يعنى بطبيعة الحال تحديد المسؤولية والاختصاص . أما ضمان ثبات السلوك والتنبؤ به فيطلبان توافر اجراءات مقننة تتخذ باستمرار طابعا نظاميا كما يتطلبان أيضا متابعة تنفيذ هذه الاجراءات . ولقد رتب ميرتون على ذلك ثلاثة نتائج . أما النتيجة الأولى فتشير الى تناقص أو تضؤل العلاقات للشخصية ، لأن التنظيم البيروقراطي في حد ذاته هو مجموعة العلاقات التي تنشأ بين الوظائف أو الادوار ، وذلك لأن الموظف يتفاعل مع الآخرين في التنظيم باعتباره ممثلا أو شاعلا لوضع اجتماعي يتضمن حقوقا وواجبات . أما النتيجة الثانية فتشير الى ريادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييره . ذلك أن هذه القواعد نوضع في الأصل لكي تضمن تحقيق أهداف معينة تنطوي على قيمة ايجابية مستقلة عن أهداف التنظيم . وفي هذا المجال استحدث ميرتون مفهومه عن « استبدال الأهداف Displacement of Goals » ثم ميز بين حالتين يتحقق من خلالهما . الأولى تتم حينما يظهر مثير معين يترتب عليه ظهور نشاط معين يعتقد أنه سيؤدي الى نتيجة مأمولة أو مرغوب فيها ، وحينما يتكرر هذا الموقف ويحدث اختيار متكرر لبديل مقبول ، فإن ذلك يؤدي الى تحول تدريجي في الاختيار ليصبح مسألة آلية . أما الحالة الثامية فتشير الى ظهور نتائج مرغوبة اضافية لم تكن متوقعة في البداية . ولقد أشار ميرتون بعد ذلك الى النتيجة الاخيرة التي توصل اليها ، وهي نتيجة مرتبطة بالنتيجتين السابقتين ، وتتمثل في استخدام التنظيم لمقولات محددة يستند اليها في اتخاذ القرارات . والواقع أن التنظيم لا يستطيع أن يصل الى تحديد لهذه المقولات الا بعد حصر كل المقولات التي يمكن تطبيقها ، واختيار الملائمة منها . وعندما يتم لختيار المقولات الملائمة يقل البحث عن البدائل ويسهل اتخاذ القرار .

ولقد أوضح ميرتون بعد ذلك أن هذه النتائج الثلاثة تسبهم في امكان التنبؤ بسلوك أعضاء التنظيم . وإذا ما تحقق هذا التنبؤ أصبح هذا السلوك

ثابتاً جامداً . ولم يكتفَ ميرتون بالإشارة إلى جمود السلوك ، ولكنه رتب عليه أيضاً ثلاث نتائج : الأولى : أنه يحقق المتطلبات الوظيفية التي يفرضها ثبات السلوك . ومعنى ذلك أن الجمود يواجه الحاجة الأساسية للنسق وهي التندعيم ، والثانية : أنه يزيد من القدرة على الدفاع عن أفعال الفرد وتصرفاته ، والثالثة والآخرى : أنه يزيد من صعوبة التعامل مع عملاء التنظيم مما يؤدي إلى عدم تحقيق رضائه (١) .

وهكذا يبدو واضحاً أن وجهة نظر ميرتون هذه قد كشفت عن صورة أخرى للتنظيم البيروقراطي ، صورة تختلف عن تلك التي قدمها لنا فيبر . فإذا كان الضبط الذي تمارسه القواعد يؤدي كما ذهب فيبر إلى ثبات السلوك التنظيمي والقدرة على التنبؤ به ، إلا أن ميرتون قد كشف عن أن هذا الثبات يشير في نفس الوقت إلى الجمود وعدم المرونة وما يرتبط بذلك من تحول الوسائل إلى غايات . ويترتب على ذلك حقيقة هامة هي أن تأكيد التنظيم لضرورة الامتثال والاتباع الدقيق للقواعد يمكن أن يشجع الفرد على استيعاب واستدماج الفرد لهذه القواعد والتوحد معها . وهكذا تصبح القواعد الإجرائية هدفاً في حد ذاتها وليست مجرد أساليب بسيطة لتحقيق الأهداف . بتعبير آخر تصبح الجوانب الآلية الرسمية للوظيفة البيروقراطية أكثر أهمية من جوانب أخرى كتقديم أفضل خدمة للعميل مثلاً . وبالتالي تصبح فعالية النسق ككل في حالة خطرة ، ويزداد هذا الموقف خطورة حينما تزداد هذه الجوانب المعوقة رسوخاً بأن يدافع الموظف عن نفسه من خلال التنفيذ الحرفي للقواعد الرسمية الجامدة والتقييد بها .

على أن أخطر ما قدمه ميرتون هو اكتشافه للجوانب غير الرشيدة لسلوك التنظيمي . فلقد أوضح أن العناصر البنائية في التنظيم التي أشار إليها فيبر مثل الضبط الدقيق الذي تمارسه القواعد واللوائح قد تكون لها نتائج وظيفية مثل القدرة على التنبؤ ، في نفس الوقت الذي تنطوي أيضاً على نتائج غير وظيفية مثل الجمود وذلك في ضوء مدى تحقيق التنظيم

---

Merton, R., «Bureaucratic Structure and Personality», (١٠)  
op. cit., p. 265.

للاهداف التى يسعى اليها . ومن الواضح ان ميرتون لم ينف تماما صدق النموذج المثالى الذى قدمه فيبر ، ولكنه سعى الى توضيح جانب آخر هو النتائج التى تتخذ اتجاها معاكسا لاهداف الفعل وأسسها ، ثم قدم من خلال دراسته لهذا الموقف اطارا تصوريا أوضح فيه أن النظام لذى يتطلبه السلوك المقتن فى التنظيم يشجع على استبدال الاهداف ، وان البيروقراطيين يكشفون عن اتجاهات « طقوسية » تجعل من العسير مواجهة المشكلات والتكيف معها ، مما يخلق هوة بين أعضاء التنظيم والجمهور الذى يتعامل معهم . ولو حاولنا دراسة الاطار الذى قدمه ميرتون من زاوية أخرى ، لاحظنا أنه يستند أساسا الى النقاط الثلاثة التالية : جمود السلوك ، وصعوبة التكيف مع مهام الوظيفة ، والصراع الذى يمكن أن ينشأ بين أعضاء التنظيم ، وهى نقاط تفرض بطبيعتها درجة معينة من الضبط والموازنة ، ذلك لأن النتائج غير المتوقعة أو المعوقة تدعم فى النهاية موقف أعضاء التنظيم . والواقع أن ما قدمه ميرتون قد كشف بعض الثغرات التى تضمنها النموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى الذى قدمه فيبر ، كما أوضح أن الكفاية الادارية قد لا تتحقق – بالضرورة – وفقا للطريقة التى حددها فيبر ، فهناك معوقات وظيفية تتمثل فى النتائج غير المتوقعة للافعال . ولقد جسد ميرتون هذا الموقف عندما درس فكرة استبدال الاهداف ، وهى فكرة سبق أن درسها روبرت ميشلز وعرضنا لها فى موضع سابق، ثم ضرب بعد ذلك أمثلة عديدة على هذا الاستبدال تكشف بوضوح عن ان وسائل تحقيق الاهداف قد تصبح فى وقت ما أهدافا فى حد ذاتها .

ولا شك أن الاطار الذى قدمه ميرتون ينطوى على فوائد محققة فى دراسة التنظيمات ، ذلك لأنه كشف عن ان النتائج الفعلية للسلوك تختلف اختلافا شديدا عن النتائج التى كانت مقصودة . فما يعتقد بأنه ضار فى تنظيم معين قد يودى وظائف حيوية فى تنظيم آخر ، وما يعتقد بأنه مفيد قد يكون معوقا وظيفيا أو بديلا وظيفيا . واستطيع أن استنتج طبقا لما ذهب اليه ميرتون أن الصراع يمثل وظيفة كامنة للمجتمع ، كما انه يمثل أيضا – وبمنفس الدرجة – وظيفة للتنظيم الذى يوجد فيه . ولعل ذلك هو ما كشف عنه لويس كوزر Coser حينما درس النتائج الوظيفية غير

المقصودة لانماط معينة من الصراع ، وتوصل الى أن هناك صروباً من الصراع تلعب دوراً هاماً في تحقيق الاستقرار التنظيمي (١) .

وإذا ما وضعنا الافكار التي قدمها ميرتون في سياق نظرية التنظيم . فاننا لن نجد صعوبة في اكتشاف أن بعضاً منها ليس جديداً . فلقد ناقش ميشيلز ظاهرة استبدال الاهداف بطريقة أكثر شمولاً ، فضلاً عن أن الطابع النظري لمقال ميرتون يمكن أن يضعها في فئة الكتابات الكلاسيكية التي ناقشناها في الفصل السابق . على أن هناك سمة أخرى تميز مقال ميرتون هي ضيق نطاق تحليله وتأكيد فكرة المواقف الوظيفية في التنظيم ، وهي سمة جعلت من مقاله حلقة وصل تربط بين النظريات الكلاسيكية والنظريات الحديثة في التنظيم . وهذا ما جعل مقال ميرتون نقطة انطلاق لسلسلة من الدراسات تسعى الى استكمال النموذج المثالي الذي قدمه فينر وملاءمته للواقع . ولقد اقتضى ذلك - بالطبع - اختبار القضايا الكلاسيكية على مستوى التنظيم ، وهو أمر فرضته اعتبارات منهجية خالصة .

وبرغم الفوائد التي حققها إطار ميرتون ، إلا أنه لا يزال يثير تساؤلات عديدة لم يقدم لها اجابات مرضية . فالإطار لم يوضح - مثلاً - أسباب تمسك الناس بالنموذج الآلي برغم ما يؤدي اليه من نتائج غير مرغوبة ، كما أنه لم يوضح الأسباب التي تجعله ساكناً في حالة تمسك الناس به ، فلماذا لا يعد متخلفاً مثلاً ؟ ومفضلاً عن ذلك تظل هناك تساؤلات أساسية أخرى لا نجد لها اجابة حاسمة في إطار ميرتون مثل المواقف الوظيفية بالنسبة لمن ؟ ولماذا تؤدي الوظيفة الكامنة ؟ ويبدو أن عدم تقديم اجابة حاسمة على هذه التساؤلات راجع الى أن ميرتون لم يهتم في الواقع بربط نتائج المساوك بالاهداف المقررة للأفراد والجماعات . لأنه استند اساساً الى الدور الذي تمارسه حاجات النسق . وعلى الرغم من أن ميرتون لم يطور فكرة النسق تطويراً كاملاً حتى الوقت الذي كتب فيه مقاله ، إلا أن تحليله يفترض وجود مثل هذا النسق . وقد يكون أحد اسباب ذلك كله انشغال

---

Coser, L., The Functions of Social Conflict, London, 1965, (١) p. 190.



ميرتون بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي الذي قدمه ، واكتشاف ما فيه من عدم اتساق وقصور .

### ٣ - غليب سلزنيك وديناميات التنظيم :

قدم سلزنيك اسهاما في نظرية التنظيم يكشف عن تأثير بالغ بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع . ولقد عرض اسهامه هذا في مقالين نظريين هلمين وبحث امبيريقى اجراه على تنظيم أمريكى (١) . تشكل جميعها اطارا تصوريا متميزا ووجهة نظر محدودة في دراسة التنظيم تشبه الى حد كبير وجهتى نظر بارسونز وميرتون ، ولكنها تختلف عنهما في اعتمادهما على نتائج بحث امبيريقى . بيد أن وجهة نظر سلزنيك ترتبط بوجهة نظر ميرتون ارتباطا واضحا . ناذا كان ميرتون قد أكد الضبط الذى تمارسه القواعد ، وما يترتب عليه من استجابة ، فان سلزنيك يؤكد فكرة تفويض السلطة Delegation of authority وما يترتب عليها من نتائج غير

متوقعة . ولقد انطلق سلزنيك من قضية أساسية هى أن التنظيم يواجه مطلب الضبط الذى تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم ، وهذا يفرض بالضرورة تفويضا دائما للسلطة ، بحيث يتخذ هذا التفويض طابعا نظاميا . ويترتب على هذا التفويض نتائج مباشرة ، فهو يزيد من فرصة التدريب على الوظائف المتخصصة ، واكتساب الخبرة في ميادين محددة مما

( ١ ) وهذان المقالان هما :

Selznick, P., «An Approach to a Theory of Bureaucracy», Amer. Sociol. Rev., Vol. 8, 1943, pp. 47-54 ; and «Foundations of the Theory of Organizations», Amer. Sociol. Rev., Vol. 13, pp. 25-35.

اما الدراسة الامبيريقية التى اعتمد عليها سلزنيك في تطوير نظريته فقد اجراها على منظمة التنسي نالى Tennessee Valley Authority وعادة ما يرمز دارسو التنظيم الى هذه المنظمة بالحروف الثلاث الاولى من كل كلمة  
انظر :

Selznick, P., TVA and the Grass Roots, Berkeley : California University press, 1949.

يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها . وتفويض السلطة يؤدي أيضا الى زيادة نمو الوحدات والاقسام الفرعية في التنظيم . مما يترتب عليه تنوع في اهتمامات ومصالح هذه الاقسام الفرعية . ولكي يؤدي التنظيم وظائفه ، يتعين على هذه الاقسام أن تتعهد وتلتزم بتحقيق الاهداف التي تسعى اليها . وبرغم ما يؤديه هذا الموقف من وظائف ، الا انه يتيح الفرصة لظهور صراعات بين الاقسام الفرعية في التنظيم ، ولهذا يتعين على التنظيم أن يتخذ قراراته في ضوء استراتيجيه التنظيم واقسامه الفرعية ، مما قد ينشأ عنه في بعض الاحيان تفاوت بين الاهداف الرسمية للتنظيم والانجاز الفعلي لها ، وهو موقف يتطلب مستوى آخر من التفويض .

ولقد تحول سيلزنيك بعد ذلك الى مناقشة الميكانيزمات التي تؤثر على قرارات التنظيم ، فأوضح أن سعى التنظيم لتحقيق الضبط الداخلي لا يؤثر فقط على محتوى هذه القرارات ، ولكنه يسهم في ظهور ايدولوجيات خاصة بالاقسام الفرعية تسعى من خلالها الى تحقيق الفعالية التنظيمية بخلاف تنجاس وانسجام بين هذه الايدولوجيات الخاصة والايديولوجية العامة التي يسيير التنظيم وفقا لها . وحينما يتم هذا التنجاس تكتسب هذه الايدولوجيات الخاصة طابعا شرعيا ويزداد استيعاب أعضاء التنظيم للاهداف الفرعية التي تسعى الاقسام الفرعية الى تحقيقها .

ولعل أهم وأخطر ما قدمه سيلزنيك هو دراسته للنتائج المترتبة على تفويض السلطة ، وهي الدراسة التي عبرت عن اتجاهه البنائي الوظيفي أوضح تعبير . فلقد أوضح أن هناك نتائج وظيفية وأخرى غير وظيفية لهذا التفويض ، وأن هذه النتائج ترتبط أساسا بمشكلة تحقيق اهداف التنظيم ، وان كلا من هذين الضربين من النتائج يؤدي الى مزيد من التفويض .

واذا ما خرجنا من دائرة التصورات والمفاهيم التي قدمها سيلزنيك ، استطعنا أن ندرك على الفور أن المعضلة الاساسية التي يتعين أن يواجهها التنظيم تنشأ عن الحاجة الى تفويض الانساق الفرعية في التنظيم مزيدا من السلطة ، ذلك لان زيادة تعقد النشاطات التنظيمية تجعل من مسألة توزيع

السلطات وتفويضها مستويات وسيطة أمرا محتما • بيد أن ذلك يؤدي بدوره الى ظهور تناقض تنظيمي يجد تعبيرا مثاليا له في استبدال الأهداف الأساسية للتنظيم بالأهداف الفرعية التي تسعى اليها كل وحدة من وحدات التنظيم • وبذلك تصبح الأهداف الفرعية التي لا تعدو أن تكون وسائل غايات في حد ذاتها ، مما يتطلب معه ممارسة ضبط مركزي أقوى ، ثم ما تلبث الدائرة أن تبعاً من جديد •

وتمثل الدراسة الامبيريقية التي أجراها فليب سلزنيك على منظمة التنس فالى TVA تطبيقا واقعيا رائعا للأفكار النظرية التي عرضنا لها والتي ضمنها سلزنيك مقاله الشهير « أسس نظرية التنظيم » • فلقد درس هذه المنظمة في وقت كانت فيه في قمة مجدها بوصفها تنظيما ديموقراطيا يعبر عن مكاسب تحققت خلال هذه الفترة بإدخال مشروعات اصلاحية عديدة • وحينما اهتم سلزنيك بدراسة مشكلة الديموقراطية في التنظيم ، وجد نفسه قريبا من دراسة ميشيلز التي أشرنا اليها في الفصل السابق ، لانه أوضح تطور الاوليجاركية البيروقراطية ونموها وكشف عن تستقرها وراء قناع مزيف من الديموقراطية بيد أن الأهداف التي درسها سلزنيك كانت من نوع مختلف ، ان لم تكن معارضة للأهداف التي درسها ميشيلز • فلقد بدأ سلزنيك بافتراض التسليم بوجود ضغوط بيروقراطية ، ثم بدأ بعد ذلك في البحث عن الطريقة التي من خلالها يمارس الناس ضبطا ومراقبة ذاتية • وهنا نجد سلزنيك يتحرك خطوة أخرى ليقتررب من الاطار التصوري الذي قدمه ميرتون، ولكنه يظل - مع ذلك - بعيدا عنه ، لانه ( أى سلزنيك ) طبق مفهوم النتائج غير المقصودة أو غير المتوقعة على جزء أو جانب مختلف من نموذج فينبر هو الخبرة الفنية ، حيث أوضح أن الحلقة المفرغة التي كشف عنها ميرتون في مجالى التسلسل الرئاسى والتقنين يمكن أن توجد أيضا في مجالى الخبرة الفنية والتخصص • ولقد استشهد سلزنيك على صدق قضيته بمثال توضيحي كشف فيه عن وجهين للتخصص ، فاذا كان هذا التخصص ينمو ويتطور لأن القرارات المتعلقة به تستند الى أسس فنية حيادية ، الا أنه يكشف بعد ذلك عن ضيق أفق الخبراء وتعصبهم لجماعاتهم ، واهتمامهم الزائد بأمورهم

ومصالحهم الخاصة مما يتطلب مزيدا من التخصص ، ومن ثم تنشأ حلقة مفرغة جديدة .

ولعل أهم ما يميز معالجة سلزنريك عن معالجة ميرتون لمفهوم الموقوفات الوظيفية ، هو أن سلزنريك قد أهتم ببحث الجانب التنظيمي للموقوفات الوظيفية ، فأوضح النتائج المترتبة على تراكم الموقوفات الوظيفية ، وكشف عن وجود - ميكروانزيمين استخدمتهما منظمة التنس فالى . فلد لجأت المنظمة الى استقطاب البارزين من أعضاء المجتمع المحلى واشركتهم فى ادارة التنظيم ، بحيث جعلت مسئولية اتخاذ القرار مسئولية مشتركة بين أعضاء التنظيم ورجال المجتمع المحلى ، وبذلك تفادت المنظمة الهجوم الذى قد يشنه رجال المجتمع المحلى على سياسة المنظمة ونشاطاتها . ثم لجأت المنظمة بعد ذلك الى نشر ايديولوجية خاصة بها ، بحيث تضمن تحقيق القدر الأدنى الضرورى من الامتثال لقواعد التنظيم والولاء لسياسته (١) .

ولكى تكون معالجتنا لوجهات نظر سلزنريك أكثر وضوحا وادق تعبيراً، يتعين علينا أن نضعها فى سياق الاتجاه البنائى الوظيفى ، ذلك الاتجاه الذى انطلق منه واهتدى به فى مقالية النظريين الهامين وفى دراسته الامبيريقية الشهيرة . فقد استخدم سلزنريك - شأنه شأن أغلب البنائيين الوظيفيين - مفهوم « حاجات الانساق » بوصفه اداة تصوريه أساسية ، ثم حصر هذه الحاجات فى عبارة واحدة بقولة : « . . . الحاجة الى استمرار السياسة القائمة والقيادة الموجودة ، والحاجة الى وجود نظرة متجانسة ، والحاجة الى قبول ما هو قائم والرضا بما هو موجود ، وأخيرا الحاجة الى مشاركة أعضاء التنظيم ومعاونتهم (٢) » . وعندما حاول سيلزنريك دراسة اشباع التنظيم لهذه الحاجات كشف عن أن أجزاءه ووحداته الفرعية تقاوم وتعارض كل الامور التى لا تخدم أغراضها وأهدافها الخاصة ، فاطلق على هذا الموقف مشكلة « المقاومة » Recalcitrance ذاهبا الى أن الامراد يقاومون

op. cit., p. 173.

( ١ )

Ibid., p. 10.

( ٢ )

ويعارضون ، لانهم يسلكون بوصفهم « كلا مكون من أشخاص ، لا بوصفهم يشغلون اوضاعا تنظيمية محدودة النطاق » . وهذا الموقف ينطبق ايضا على التنظيمات التي توجد في بيئة معينة . فهي تقاوم وتعارض ، لان على كل منها أن يتعامل مع البيئة في ضوء قواعد عامه هي بطبيعتها لا تغطي كل موقف امبيريقى ، وأن يتكيف مع التغير المستمر الذى يطرأ على هذه البيئة . لذلك نجد سلزنيك - في معرض نقده لآراء فيبر - يذهب الى أن دعوى تدسية القواعد ليست أساسا كافيا لتوافر الشرعية ، لان التنظيم لم يحقق بعد الطابع الشرعى الذى يستند اليه ، ومن ثم يتعين عليه أن يسعى دائما الى منح نشاطاته طابعا شرعيا أمام أعضائه وأمام بيئته المعادية . ولقد أضاف سلزنيك الى ذلك بعدا آخر يدخل في صميم الجانب الوظيفى من التنظيم هو طبيعة استجابته للمشكلات التى يواجهها والتهديدات التى يتعرض لها والحاجات التى يتحتم عليه اشباعها في ضوء الطرق والاساليب الثقافية المقررة التى يسير عليها ، وخلص من ذلك الى نتيجة هامة هي أن التنظيم قد يلجأ الى رسم استراتيجيات ناجحة مؤقتة مثل اللجوء الى اشراك الجماعات التى تشكل تهديدا للتنظيم في ادارته ، ولكنه كشف عن ان هذه الاستراتيجية قد تخلق بطبيعتها مشكلات اخرى تتعلق بالجانب الشرعى للتنظيم .

ولقد طبق سلزنيك هذه المفاهيم الوظيفية على دراسته لمنظمة التنفس فالى تطبيقا بارعا ، فاوضح أن المنظمة كانت تسعى الى الدفاع عن سياستها واعمالها ، حتى تتمكن من تحقيق حاجاتها المتمثلة في الاستقرار والدوام وتحقيق الاهداف . وكان على المنظمة حينئذ أن تتكيف مع ظروف البيئة التى تمارس فيها نشاطاتها بمواجهة التهديدات الصادرة عنها ، كما كان على البيئة أن تواجه مطالب المنظمة . ولقد حقق هذا التكيف توازنا مؤقتا كانت له بطبيعة الحال نتائج غير مقصودة ، سواء كانت نتائج وظيفية او غير وظيفية . ويرتب سلزنيك على ذلك نتيجة هامة هي أن الافعال الشعورية الواعية الصادرة عن الناس لا تواجه ولا تشبع بالضرورة حاجات التنظيمات، بل أن هذا الاشباع قد يتحقق من خلال النتائج غير المتوقعة المترتبة على افعالهم ، وأن البدائل الوظيفية تظهر الى حيز الوجود حينما يصعب مواجهة واشباع الحاجات بالاساليب الثقافية المقررة . ومن الواضح أن سلزنيك.

قد اعتمد في تحليله هنا على الميكانيزمات اللاشخصية التي من خلالها تؤدي التنظيمات وظائفها أكثر من اعتماده على الدافعية التي يجب أن تتوافر لدى أعضاء التنظيم . لذلك نجده يقول : « ... علينا في مثل هذه الظروف أن نحلل السلوك الصادر عن أعضاء التنظيم في ضوء استجابة التنظيم لحاجاته وتلبية لها (١) » . ثم يؤكد ذلك - بعبارة أخرى - في مقاله النظري فيقول : « ... انني أعلني يقين من أن النسق هو الذي يستشعر الحاجات ، وهو الذي يستجيب لها ، وهذا هو ما جعلني أؤكد الطابع العضوي للتنظيم ، وأنظر إليه ( أي التنظيم ) بوصفه نسقا تعاونيا . ان التنظيم - ككل - هو الذي يصل الى القرارات ، وهو الذي يقوم بالافعال ، وهو الذي يحقق التكيف على أوسع نطاق وإلى أبعد مدى (٢) » .

وبرغم ما يتضمنه النص السابق من تأكيد للطابع الكلي للتنظيم ، إلا أن سلزنيك لم يغفل تماما مسألة دافعية أعضاء التنظيم ، وإن كان قد عالجه في سياق دراسته الشاملة للمشكلات التنظيمية ، حيث افترض أن هذه الدافعية تعكس غالبا حاجات التنظيم ، ذلك أن « هناك حاجات معينة يخلقها التنظيم ذاته فيضطر قاداته إلى الاهتمام والسعي لإواجهتها (٣) » . وهكذا نجد سلزنيك يفرق بين مستويين لتفسير السلوك في التنظيم : الأول يفسر السلوك في ضوء دافعية الأفراد ، أما الثاني فيفسره بارجاع هذه الدافعية إلى الحاجات الأفراد ، تلك الحاجات التي لا يعونها بالضرورة . ولقد اعترف سلزنيك بأنه قد واجه صعوبة في هذا المجال ، حين قال في أحد حواشي دراسته « ... بهذه الطريقة سوف يصبح مفهوم «الحاجات الأساسية» في ميدان التنظيم عرضه للانتقادات التي وجهت إلى مفهوم الغريزة الذي استخدمه ميرتون من قبل » . وبرغم وعي سلزنيك بهذه المشكلة ، إلا أنه لم يقدم حلا حاسما لها ، حيث يقول قد استخدم مفهوم « الحاجات الأساسية » بالمعنى الذي يشير إلى وجود انساق مستقرة . تنقسم - إلى حد ما - بضرب

Ibid., p. 259.

( ١ )

Selznick, P., «Foundations of . . . fi.», op. cit., pp. 27-28. ( ٢ )

Selznick, P., P., TVA and the Grass Roots, op. cit., p. 10. ( ٣ )

• من لاستقلال ازاء التغييرات العديدة التى تطرأ على بناء التنظيم (١) ، •  
ويبدو أن وجهة نظر سلزنيك هذه جعلت من الصعب عليه التحقق من صدق  
مفهوم « الحاجات الأساسية » ، لأنه ترك فرصه كبيرة لتقديم أحكام قيمية  
حول هذه الحاجات مما يمكن أن يؤدى الى ضرب من الغائية ، هذا فضلا عن  
أن وجهة نظر كهذه ستفرض - بطبيعتها - نوعا من الانفصال بين دراسة  
الفعل ودراسة نتائجها ، لأنها تفترض أن الحاجات التى ينظر اليها النسق  
بوصفها حاجات ضرورية هى السبب الاساسى لآى سلوك أو تصرف صادر •  
ولقد تحقق ذلك فعلا حينما حاول سلزنيك تقديم تفسير لمعانى الافعال فى  
التنظيم ، حيث أبعثته هذه المحاولة عن مشكلة نشأة الافعال ومصادرها ،  
لأنه ذهب منذ البداية الى أن معنى أى فعل يتجدى فى نتائجه (٢) •

ومن الواضح أن سلزنيك يعبر هنا عن طبيعة الاتجاه البنائى الوظيفى  
تعبيرا واضحا • فاهتمامه الزائد بدراسة نتائج الافعال انعكس بطبيعة الحال  
على معالجته لاسبابها • واعتقد أن ذلك يشكل نقطة ضعف فى هذا الاتجاه •  
فإذا كان من الممكن الموافقة على أن الاسباب ليست هى النتائج ، فأننا  
لا نستطيع الموافقة على أن فهم الافعال يجب أن يتم فى ضوء نتائجها • ان  
الافعال لا تفهم فقط فى ضوء نتائجها ولكنها يجب أن تفهم أيضا فى ضوء  
طبيعة الفاعلين ودوافعهم والظروف التى يتحركون من خلالها •

#### ٤ - ألفن جولدنر ووظيفة القواعد البيروقراطية :

حاول ألفن جولدنر Gouldner صياغة اطار نظرى بسيط لدراسة  
التنظيمات مستعينا ببعض الأفكار التى تضمنها اطارا ميرتون وسلزنيك •  
ولقد عرض جولدنر اطاره هذا فى مؤلفه الشهير « انماط البيروقراطية فى  
الصناعة (٣) » ، الذى ضمنه دراسة الامبيريقية المعروفة • وعموما فقد اهتم

Ibid., p. 252. (١)

Ibid., p. 253. (٢)

Gouldner, A., Patterns of Industrial Bureaucracy, Glencoe, Ill. : 1954. (٣)

بتوضيح النتائج المترتبة على استخدام القواعد البيروقراطية كوسيلة لضبط التنظيم ، وهنا نلاحظ تأثيره الشديد بميرتون . كما اهتم بتوضيح كيف أن وسائل الضبط التي تفرض لكي تحقق التوازن بين الانساق الفرعية في التنظيم يمكن أن تؤدي في نفس الوقت الى احداث اضطراب في توازن النسق الكبير ، وهنا نلاحظ مرة اخرى تأثيره الواضح بكل من ميرتون وسلزنيك . وسوف أقدم في الفقرة التالية عرضا مركزا للاطار النظري الذي قدمه جولدنر .

يبدأ جولدنر بتوضيح قضية أساسية هي ، أن استعانة التنظيم بالقواعد الموضوعية المنظمة لاجراءات العمل تعد جزءا من استجابة التنظيم لمطلب الضبط الذي تفرضه المستويات الرئاسية العليا . ويترتب على هذه الاستعانة صعوبة ادراك ولمس علاقات القوة في التنظيم ، مما ينعكس بطبيعة الحال على مدى شرعية الوظائف الاشرافية فيضعفها ويزيدها غموضا ، وهم أمر يفسر بعد ذلك التوترات والخلافات التي تنشأ في التنظيم . ولقد رتب جولدنر على ذلك قضية أخرى مؤداها أن اتخاذ القرارات في التنظيم يحدث بالضرورة نتائج متوقعة ، وأن بقاء التنظيم يزداد رسوخا اذا ما وجدت قواعد موضوعية عامة تحكمه ، حيث تمثل أساسا يقيم عليها أعضاء التنظيم توقعاتهم ، وتحدد مسؤوليات الوظائف الكبرى في التنظيم ، وتتيح لهم فرصة تحديد الحد الأدنى للسلوك المقبول . ويترتب على هذه القضية قضية ثالثة هي أن القواعد العامة الموضوعية تفرض على الرؤساء نظرة معينة الى معدل أداء العمل ، بمقتضاها يحددون الاداء الامثل . ثم يربط جولدنر هذه القضية الثالثة بالقضية الأولى ويذهب الى أن النتائج المترتبة على استقرار القواعد ووضوحها يقابلها نوع من عدم التوازن الراجع الى انخفاض معدل الاداء ، وهذا يفرض بطبيعة الحال اشرافا وثيقا ومراقبة مباشرة لجماعات العمل . وحينما يمارس الرؤساء الاشراف والضبط تتضح علاقات القوة ويسهل ادراكها ولمسها ، ولكن ذلك يرفع - في نفس الوقت - مستوى التوتر في التنظيم ، مما يهدد التوازن الذي حققته القواعد الموضوعية المستقرة .

ومن الواضح أن الاطار الذي قمه جولدنر يمثل جدلا وحوارا حول



وظيفة القواعد في التنظيم البيروقراطي (١) . فلقد اشار الى أن وضوح هذه القواعد له نتائج وظيفية (٢) تتمثل في صعوبة ادراك ولس علاقات القوة السائدة بين الرؤساء والمرؤسين ، وإن منح هذه العلاقات طابعا قانونيا شرعيا يقلل من التوترات والخلافات الشخصية ويشجع على التعاون . ثم كشف جولدنر بعد ذلك عن النتائج غير الوظيفية المترتبة على وضوح هذه القواعد ، فذهب الى أن الوصف التفصيلي الذي تتضمنه القواعد للسلوك غير المقبول يتيح للعاملين فرصة التعرف على الحد الأدنى للسلوك المقبول ، مما يجعل أداء العاملين مرتبط دائما بانجاز الحد الأدنى للأداء ، وهذا أمر يضر بانتاجية التنظيم ضررا بالغا . ويترتب على هذا الموقف ممارسة اشرف أقوى وضبط أوثق ، مما يخلق فرصا عديدة لظهور صراعات وتوترات (٣) .

ولقد توصل جولدنر الى اطاره النظري هذا بعد أن أجرى دراسته الشهيرة عن « انماط البيروقراطية في الصناعة » ، وهي دراسة تعبر بوضوح عن تبني جولدنر للاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع . فمن خلال دراسته لوظيفة القواعد البيروقراطية في التنظيم الصناعي الذي درسه ، قدم تفرقه بين نوعين من القواعد البيروقراطية : الأولى يتصف بالطابع الجزائي أو العقابي ، وهي قواعد تدعم بذاتها وتمنح نفسها طابعا شرعيا دون أن يكون هناك اتفاق أو إجماع عليها من جانب كل الاطراف المعنية . أما النوع الثاني من القواعد فيتصف بالطابع التمثيلي Representative . وتظهر هذه القواعد بعد أن يتم الاتفاق عليها ، ذلك أنها تتأسس بطريقة ديموقراطية

---

(١) قدم بيتر بلاو Blau تحليلا مختلفا الى حد ما لهذه الظاهرة في دراسته التي أجراها على هيئتين حكوميتين امريكيتين انظر : Blau, P., Dynamics of Bureaucracy, N.Y., 1955 ; pp. 36-43.

(٢) وهذه النتائج الوظيفية غالبا ما تكون غير مقصودة .

(٣) ومع ذلك نجد جولدنر في دراسة أخرى يجري حوارا مختلفا الى حد ما ، حيث بدأ بابرارز التهديدات أو انماط التفكك وما ترتب على ذلك من اختلال توازن النسق وتصعيد التوتر وظهور ميكانيزم دفاعي تنظيمي يحاول أن يعيد الى النسق توازنه من جديد . انظر :

Couldner, A., Wildcat Strike. Yellow Spring . Ohio, 1964.

وتستند الى تأييد جماعى من جانب الادارة والعمال (١) . ولقد أوضح جولدنر ان التنظيم الذى يسود فيه النوع الثانى من القواعد ( التمثيلي ) يستطيع ان يتجنب - بسهولة - الصراع الذى قد ينشأ فيه ، كما ان الانحراف عن هذه القواعد لا يرجع الى تعمد أو إهمال بقدر ما يرجع الى الجهل بهذه القواعد وعدم الالمام بها . ولهذا يلجأ التنظيم المستند لهذا النوع من القواعد الى تعليم العاملين فيه وتزويدهم بالمعارف المتخصصة ، بدلا من توقيع الجزاءات عليهم . ولقد أوضح جولدنر ان هذه القواعد لا تنطوى على اية معوقات وظيفية ، لأن القيم المستندة اليها تلقى قبولا من كل فرد ، ولانها تأسست وظهرت من خلال مشاركة الذين سيخضعون لها .

ولقد أولى جولدنر النوع الأول من القواعد البيروقراطية ( الجزائى أو العقابى ) أهمية خاصة فى دراسته ، وأوضح ان هذا النوع من القواعد كان سائدا بشكل واضح فى المصنع الذى درسه . بيد ان دراسته لهذه القواعد تمت فى ضوء ثلاث تصورات مستقلة : الأول تصور الحلقة المفرغة التى تدور حول مشكلات الرئاسة والضبط ، والثانى تصور هذه القواعد بوصفها تعبيراً عن انماط سلوكيه لها وظائف كامنة ، والثالث تصور هذه القواعد بوصفها استجابة رئيسية لحادثة عرضية فى تاريخ التنظيم هى التعاقب (١) Succession . أما تصور الحلقة المفرغة عند جولدنر فيتعلق أساسا بمشكلة الاشراف الوثيق . فالقواعد البيروقراطية الموضوعية تنمو وتتطور لانها تخفف من التوترات التى تخلقها التبعية ، واكنها تؤكد وتدعم

---

(١) أشار جولدنر الى نوع ثالث من القواعد البيروقراطية يطلق عليها القواعد المزيفة وهى مزيفة لانها مفروضة على التنظيم من هيئة خارجية . ولكنها ما تلبث ان تلقى معارضة من جانب المديرين والعمال على السواء انظر: Gouldner, A., Patterns of Industrial Bureaucracy, op. cit., pp. 182-187.

(٢) وعلى الرغم من ان جولدنر وصف مسألة التعاقب بانها حادثة عرضية فى تاريخ التنظيم ، الا أنه رتب عليها نتائج بالغة الخطورة . فقد ذهب الى أن تعاقب الرؤساء يؤدى الى مزيد من النمو البيروقراطى ( بالمعنى الذى يقصده فيبر ) ذلك ، لأن المدير الجديد الذى لم يألّف بعد الاجراءات غير الرسمية يضطر الى الاعتماد الزائد على الاجراءات الرسمية حتى يضمن تنفيذ تعليماته وتوجيهاته بدقة Ibid., p. 170

في نفس الوقت التوترات الحادة التي هي سبب وجود هذه القواعد (١) .  
 أما التصور الثاني فيشير الى الوظيفة الكامنة لهذه القواعد وهي تقليل  
 التوترات والحد منها . ولقد عزي جولدنر هذه التوترات الى تعارض قيم  
 الجماعات المختلفة واستحالة التوصل الى معايير مقبولة لدى جميع  
 الافراد (٢) . ولو حققنا النظر في هذين التصورين ( الأول والثاني ) ،  
 لاحظنا قصورهما عن تغطية بعض الجوانب التي أراد جولدنر نفسه ان  
 يكشف عنها . فهما لا يكشفان عن سبب تعارض قيم الجماعات المختلفة ،  
 كما انهما لا يكشفان عن سبب استحالة التوصل الى معايير مقبولة . ولكي  
 يتجنب جولدنر هذا القصور ، بحث عن بعد آخر هو تعاقب قادة التنظيم ،  
 ذاهبا الى ان هذا التعاقب يشكل تصوره الثالث لوظيفة القواعد البيروقراطية .  
 ولكي يؤكد جولدنر ذلك ، أشار في ختام دراسته الى ان موضوعية القواعد  
 البيروقراطية ، ما هي الا استجابة تنظيمية عامة لمشكلة تعاقب الرؤساء .

والواقع ان معالجة جولدنر لمشكلة تعاقب الرؤساء تنطوي على نوع من  
 الاحكام . فهو يدخل هذا العامل الخارجي العرضي لكي يفسر كثيرا من  
 جوانب التنظيم التي قد تؤثر عليها قوى تنظيمية أهم وأوضح من هذا العامل  
 العرضي ، هذا على الرغم من ان التنظيم الذي درسه جولدنر كان يمثل حالة  
 فريدة ظهرت فيها مشكلة تعاقب الرؤساء كمشكلة هامة . فالتنظيمات الحديثة  
 تواجه مشكلة تعاقب الرؤساء ، ولكنها تتفاوت تفاوتاً ملحوظاً فيما يتعلق  
 بالنتائج الوظيفية المترتبة على هذا التعاقب . واعتقد ان الاسهام الحقيقي  
 الذي قدمه جولدنر يتمثل في تفسيره للقواعد البيروقراطية الجزائية أو العقابية  
 على وجه الخصوص . فلقد أوضح ان كلا من الرؤساء والمرؤسين كانوا  
 يستعينون بهذه القواعد ولكن لأغراض مختلفة . فالرؤساء يستخدمونها  
 لأغراض عقابية ، والمرؤسين يستخدمونها كأداة للمقاومة (٣) . وبرغم

Ibid., p. 177.

(١)

Ibid., p. 240.

(٢)

Ibid., pp. 172-174.

(٣)

ما ينطوى عليه هذا الاسهام من قيمة عظيمة ، الا ان جولدنر لم يفد منه في توسيع نطاق تحليله الوظيفي ، بحيث ظل تحليله جزئيا الى حد ما ، لانه لم يربطه بمشكلة القوة في التنظيم ربطا مباشرا .

## ٥ - كاتز وكان والنسق المفتوح :

قدم كاتز Katz وروبرت كان Kahn اسهاما نظريا في فهم التنظيمات في مؤلف حديث لهما (١) . ويكشف هذا الاسهام عن تبني واضح للاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم ، وعلى الاخص اتجاه بارسونز في دراسة التنظيمات . بيد انهما افادا من هذا الاتجاه في تطوير نقطة محددة هي تحديد خصائص التنظيمات التي تمثل انساقا مفتوحة . وبرغم تأثر كاتز وكان بالاتجاه السيكولوجي في بعض دراساتهم ، الا انهما تمكنا من تقديم اتجاه يختلف عن ذلك الاتجاه الضيق الذي تبناه بعض السيكولوجيين ، عاونهم في ذلك انطلاقتهم من مفهوم « النسق » كما يستخدمه الوظيفيون .

وحينما شرع كاتز وكان في عرض اسهامهما ، اوضحا مزايا نظرية النسق في فهم الطريقة التي من خلالها تؤثر البناءات التنظيمية المختلفة على السلوك بقولهما : « . . . اذا كان هدفنا هنا هو توسيع نطاق تفسير العمليات التنظيمية ، فان ذلك يقتضي منا - بالطبع - ان نهجر المفاهيم التقليدية السائدة في علم النفس الفردي ، وأن نتبنى اتجاه النسق (٢) » ، ولقد حدث هذا التحول في تفكير كاتز وكان ، بعد أن اجريا بعض الدراسات الخاصة ، وبعد أن قدم ترست Trist ورايس Rice معالجة جديدة للتنظيمات بوصفها انساقا مفتوحة تخضع لمؤثرات خارجية كالتيكنولوجية . ثم حاول كاتز وكان تبرير استعانتهم بمنظور النسق المفتوح بالذات ، فذكروا أن هذا المنظور يستطيع أن يكشف عن الطريقة التي من خلالها يحقق التنظيم الاستقرار والدوام من خلال ما يحصل عليه من البيئة من سلع وخدمات . بيد

---

Katz, D., and Kahn, R., The Social Psychology of Orga (١)

1966, N.Y. 'sitions

Ibid., p. VII.

(٢)

أن هذا المنظور لا ينفى وجود الطاقة الداخلية الكامنة في التنظيم والمتمثلة في الدافعية الانسانية التى بدونها لا يستطيع أى نسق اجتماعى أن يؤدى وظيفته بطريقة فعالة . واستنادا الى ذلك قدم كاتز وكان تصنيفا للتنظيمات يتضمن أربع فئات : انتاجية • وتدعيمية وتكيفية ، وادارية - سياسية • وفضلا عن ذلك أوضح كاتز وكان القيمة الحقيقية التى ينطوى عليها منظور النسق المفتوح الذى تبنيه • فهو يفسح المجال للكشف عن تأثير البناء على السلوك، مما يتيح الفرصة لايجاد تكامل مثمر بين المنظور الواسع الذى يتخذه عالم الاجتماع ، والمنظور الضيق الذى يتبناه عالم النفس •

وعندما حاول كاتز وكان تحديد خصائص الانساق المفتوحة ، سار في طريق مضل ووصلا الى نتائج مخيبة للآمال • فقد حددا هذه الخصائص بطريقة توحي بأنهما قد قبلتا فكرة الماثلة العضوية قبولا كاملا ، ذلك انهما لم يضعا في اعتبارهما الفارق بين التنظيم والكائن العضوى ، ولم يدركا أن التنظيمات ليس لها حدود واضحة ، وانها لهذا السبب أكثر انفتاحا بعكس الكائنات العضوية • فالعلاقة التى تربط اجزاء التنظيم عادة ما تكون علاقة فضفاضة تسمح بتنوع أكبر في السلوك • غير أن قبول كاتز وكان لفكرة الماثلة البيولوجية في تحديد خصائص الانساق المفتوحة ليس قبولا مطلقا ، ولكنه قبول لبق ينسجم بقدر من الطرافة • فلقد قالوا في أحد مواضع كتابهما .  
• • • • • حقا قد لا تشبه التنظيمات الانساق البيولوجية ، ولكن ذلك لا يعنى استبعادنا لفكرة الماثلة العضوية • • ولهذا فنحن نضع في اعتبارنا حقيقة هامة هي أن الأساليب والطرق التى يستخدمها النسق لاشباع حاجاته قد تكون أكثر أهمية ووضوحا في التنظيمات منها في الكائنات العضوية • فالنسق الفرعى التنظيمى الذى يتولى مهمة تدعيم التنظيم وتأكيدده قد يحتل أهمية كبيرة ، طالما أن التنظيم يتطلب وجود ميكانيزمات ضبط من أنواع مختلفة تستطيع أن تحقق التكامل بين اجزائه المكونة حتى يستطيع أن يؤدى وظائفه بطريقة فعالة (١) ، •

ويكشف هذا النص عن خاصية أخرى تسم المحاولة النظرية التى قدمها

هذان العالمان ، هي تأكيدهما لمشكلة التكامل والصعوبات التي تنطوى عليها في مجال التنظيمات . ولكي يقدمنا حلا لهذه المشكلة تبني مفهوم « التوازن الدينامي » ، مما عاقدتهما عن امكانية التنبؤ بدراسة مجرى التغيير الاجتماعي في التنظيم ، لانهما اعتقدا - على ما يبدو - بوجود خصائص ميتافيزيقية كامنة في كل الانساق بما في ذلك التنظيمات . وذكرونا موقف كاتز وكان هنا بموقف بازسونز الذي عرضنا له من قبل ، والذي كشفنا فيه عن اعتقاده بان كل الانساق لديها ميل طبيعي لصيانة حدودها والحفاظ عليها من خلال « توازن متحرك » . بيد ان هذا التوازن لا يمنع حدوث تغيير اجتماعي نتيجة لوجود عامل خارجي جديد يتعين على التنظيم أن يتكيف معه . وليس من الدهش بعد ذلك أن نجد كاتز وكان يقولان في كتابهما : « برغم اعترافنا بإمكانية وجود قوى داخلية في التنظيم تسهم في احداث التغيير ، الا أن قضيتنا التي نوضحها هنا هي أن هذه القوى ليست العامل الهام في احداث التغيير التنظيمي (١) » . وقد يكون من التعسف مطالبة هذين العالمين بابتعد من ذلك ، طالما انهما قد انطلقا من موقف اتسم بالتسليم القبلي بوجهة نظر وظيفية ضيقة ، حجب عنهم رؤية التغيير داخل التنظيمات وأبعدتهما عن ادراك الصراع بين المصالح وما يسفر عنه من توازن في القوى .

ويتضمن مؤلف كاتز وكان بالاضافة الى ذلك محاولة لحل إحدى المشكلات الأساسية في التحليل الوظيفي ، وهي تعريف النسق ورسم حدوده . بيد أن محاولتهما هذه لم تقدم في حقيقة الأمر شيئا جديدا ، فهما يذهبان الى أن باستطاعتنا أن نميز بين التنظيمات اذا ما استخمننا لقاها ، وهذا في الواقع اسراف في تبسيط مشكلة من اعقد المشكلات التي يواجهها التحليل الوظيفي . ثم نجدهما بعد ذلك يعارضان الذين يدرسون أهداف النسق ، مبررين معارضتهما هذه بان كل ما قيل حتى الآن عن أهداف النسق انما هو من قبيل اللغو ، وأن الذين درسوا أهداف الانساق انما درسوا أهداف قادة هذه الانساق . ولم يقف كاتز وكان عند هذا الحد بل قال : « بدلا من أن

نبذل جهودا ضائعة لاطائل من ورائها في تحديد الأهداف المختلفة ، علينا أن نتحاشى الحديث عن مسألة الأهداف كلية (١) .

ولقد جاءت المحاولة النظرية التى قدمها كاتز وكان خالية من أية اشارة لحوز الصراع فى التنظيم وما يمكن أن يترتب عليه من نتائج . بل أن الصراع لم يذكر كاية فى الفصل الذى عقده عن « القوة والسلطة » ، بالرغم من انهما درسا القوة والسلطة فى ضوء الاسهام الذى عزوه لحاجات النسق ، وخاصة حاجته الى الحد من تنوع وتباين السلوك (٢) . وحتى أكون منصفاً فى تحديد موقفهما من قضية الصراع سأورد النص التالى من كتابهما لانه يستطيع أن يكشف عن نظرتهما الى هذه القضية . يقول كاتز وكان : « نستطيع أن نفهم كثيرا من وقائع الحياة الاجتماعية اذا ما كان التنظيم الذى ندرسه من النوع الذى تتكون انماطه الاجتماعية من خلال الشد والجذب الشديدين (٣) » . ولقد عرضا بعد ذلك الانتقادات التى وجهها دارنهورف Dahrendorf للاتجاه الوظيفى وما يتصف به من طابع طوبائى . ولكنهما قالا فى نفس الصفحة : « ... ان أقصى ما يهمنى من الصراع هو الوظيفة التى يؤديها ... كما أننا نهتم بالايكازمات التى تستخدمها التنظيمات لمواجهة هذا الصراع ، وهى - فى اعتقادنا - ميكازمات معوقة وظيفيا (٤) » .

## ٦ - نقد الاتجاه البنائى الوظيفى :

قبل أن استطرد فى نقد الاسهامات التى قدمها البنائيون الوظيفيون الى دراسة التنظيمات ، اجد من الضرورى توضيح الملامح الأساسية المميزة لاسهاماتهم . فالأطر التصورية التى قدمها كل من بارسونز وميرتون وشلزنيك وجولدنر تشكل فى مجموعها حوارا ممتعا حول خصائص التنظيم وابعاده .

---

Ibid., p. 13.

(١)

(٢) من الواضح أن ذلك يشبه تأكيد بارسونز للوظيفة وتجاهله مشكلات توزيع القوة والسلطة .

Ibid., p. 108.

(٣)

Ibid., p. 108.

(٤)

ولقد دار هذا الحوار - في أغلب الاحيان - حول التغيرات الاجتماعية القصيرة المدى التى ترجع الى ضغوط ومشكلات معينة كامنة في طبيعة التنظيمات ذاتها - ولناحاول الكشف بايجاز عن طبيعة هذا الحوار .

سلم هؤلاء العلماء بأن التنظيم البيروقراطى يختلف عن الانساق الاجتماعية الاخرى في خاصية أساسية هي سعيه الواضح الصريح لتحقيق هدف محدد وتنظيمه الدقيق لنشاطاته ، وأن تنظيم النشاطات هذه والتنسيق بينها يعدان مطلبان حيويان لتحقيق أهداف التنظيم . كما أن هذا التنسيق يتطلب بدوره وجود نسق من الضبط الهادف يتمثل في قواعد رسمية تحدد مهام أعضاء التنظيم ومسئولياتهم ، وتحدد طبيعة الميكانزمات الرسمية التى تسمح بتحقيق التنسيق والتكامل بين النشاطات .

وبرغم ما تنطوى عليه القواعد من دقة ووضوح ، الا أنها لاتنجز دائما في تحقيق ضبط كامل لمواقف التنظيم وفي توجيه النشاطات التنظيمية التى يؤدىها التنظيم لكى يحقق أهدافه المقررة ، ذلك لأن أعضاء التنظيم لديهم أهدافا خاصة لاتتطابق دائما مع الأهداف التنظيمية ولا تتسق معها . بعبارة أخرى قد تكون الأهداف التنظيمية - في نظر الأعضاء - وسيلة من خلالها يحققون أهدافهم الخاصة (١) ، وهذا يعنى أن التنظيم يشهد صراعا بين الأهداف الضرورية والأهداف التنظيمية ، مما قد يهدد مخططات الأفراد وتوقعاتهم . فضلا عن ذلك قد ينشأ صراع آخر بين القواعد الرسمية والقواعد غير الرسمية أو معايير السلوك ، وهو صراع يظهر تلقائيا خلال عملية التفاعل الاجتماعى . فاعضاء التنظيم - اذن - يمثلون بطريقة آلية للقواعد الرسمية ، بل قد تظهر مقاومة أو معارضة للامتثال الجامد . ويؤدى الصراع الذى ينشأ

---

(١) كأن نقول مثلا أن الهدف التنظيمى لمصنع الغزل والنسيج هو انتاج الأقمشة وبيعها ، بينما يكون هذا الهدف بالنسبة للعامل أو الموظف - مثلا - وسيلة يحقق من خلالها هدفه الشخصى وهو الحصول على الأجر . وما ينطبق على العامل والموظف ينطبق أيضا على الجماعات المختلفة في التنظيمات الكبيرة الحجم .



بين القواعد الرسمية التي تحاول ضبط السلوك في التنظيم ومقاومة ذلك للضبط الى ظهور مواقف جديدة تؤدي بحورها الى خلق محاولات جديدة تسعى الى تحقيق الضبط بقواعد اخرى . وهكذا يؤدي الضبط الهادف المتمثل في القواعد الى نتائج غير متوقعة يترتب عليها بالتالى ظهور ضبط من نوع جديد .

ومن الواضح ان هذا الحوار قد كشف عن ان التنظيم يمثل نسقا ديناميا لا يكف لحظة عن التغير . بيد ان هذا الحوار كان يهدف ايضا الى توضيح جوانب القصور في النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي الذى قدمه فيبر ، مما دفع ميرتون وجولدر على وجه الخصوص الى تأكيد الطابع القهرى للتنظيم ، وامال مسالتي الرشد والكفاية اللتين يمثلان محوران لاي تنظيم . ولقد ترتب على ذلك ايضا اغفال دراسة العلاقة بين الرشد والمعوقات الوظيفية ، مما افقدهم القدرة على توضيح الجانب الدينامي من نموذج فيبر . واعتقد ان ما قدمه هؤلاء العلماء لايسهم بشكل مباشر في حسم ما اذا كانت مقاومة الافراد للترشيح تؤدي الى مزيد من الكفاية ام انها تؤدي الى اضعافها ، وهى نقطة حاسمة في ضوء الاسهامات التى قدمها هؤلاء العلماء . بل ان تحليل جولدر - الذى مس هذه النقطة مرات - ظل قاصرا عن حسمها . فاقصى ما وصل اليه جولدر هو تصور البيروقراطي على انه عمليه دائرية تبدأ من وصول العناصر البيروقراطية الى اقصى درجات نموها *bureaucratization* لنصل الى اقصى درجات ذوبانها *debureaucratization*

وهناك بعد ذلك سمة اساسية تشترك فيها اسهامات هؤلاء العلماء ، هى تحديد نطاق البحث والتحليل بالمستوى التنظيمي ، وان كانوا قد اهتموا في بعض الاحيان بدراسة البيئة المحيطة بالتنظيم موضوع الدراسة ، او بدراسة مشكلات الفرد في التنظيم في احيان اخرى . ولقد ساعدتهم ذلك على صياغة مفاهيم أكثر دقة ، وتطوير فروض تسمح بالاختبار الواقعي ، وتحديد مشكلات ملموسة تمارس تأثيرها في التنظيم بالفعل ، مما منح اتجاهاتهم النظرية طابعا امبيريقيا قويا افتقته أعمال العلماء الكلاسيكيين الذين عرضنا لهم في الفصل السابق . ولكي يطور البنائيون الموظفون قضاياهم النظرية استعانوا

بمنهج دراسة الحالة الواحدة ، حتى يتمكنوا من دراسة بناء التنظيم دراسة شاملة ومتعمقة في آن واحد ، مستعينين أيضا بادوات أخرى مثل خرائط التنظيم ، والملاحظة المباشرة . والاستتبار (١) . وإذا كان هذا الاتجاه قد ضيق من نطاق التحليل بقصره على تنظيم معين أو مشكلة بعينها ، إلا أنه جعله أكثر شمولاً . ويتضح ذلك على وجه الخصوص إذا ما قارنا بين تصو فيبر للبيروقراطي المثالي وتصور الوظيفيين المحدثين له . ففيبر صورته على أنه مجرد أداة إدارية ، بينما وسع هؤلاء العلماء من نطاق هذه الصورة . ذاهبين إلى أن ما قدمه فيبر لا يمثل إلا بعداً واحداً من المشكلة . فالبيروقراطي كائن بشري لديه انفعالات ومعتقدات وأهداف خاصة ، أهداف لا تتطابق بالضرورة مع الأهداف العامة التي رسمها التنظيم ، وأن هذه الجوانب تؤثر بدورها على بناء التنظيم ووظائفه .

وفي ضوء ذلك كله . نستطيع أن أقدم تقويماً شاملاً لاسهامات الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم من خلال تناول المفاهيم والقضايا الأساسية التي استعان بها ممثلو هذا الاتجاه في دراساتهم وتطوير اتجاهاتهم النظرية ، على أن أعقد مناقشة مفصلة تناول فيها بالنقد الاسهام الذي قدمه تالكوت بارسونز في دراسة التنظيم ، لما ينطوي عليه هذا الاسهام من طبيعة خاصة قد تميزه من بعض الوجوه عن الاسهامات التي قدمها ميرتون وسلزنيك وجولدنر وغيرهم ممن تبناوا الاتجاه البنائي الوظيفي .

لعل أهم وأوضح فائدة ينطوي عليها التحليل البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم - بالطريقة التي استخدمه بها الدارسون الذين اشرنا اليهم - هو اتاحته فرصة دراسة التنظيم من منظور واسع نسبياً ، إذا ما قورن بالمنظور الذي تبناه دارسو الجماعات الصغيرة . لقد زود التحليل الوظيفي علماء الاجتماع بفرصة دراسة العلاقات المتبادلة بين التنظيم والبيئة التي

---

(١) كما هو الحال عند جولدنر في دراسته المشار إليها وإلى حد ما عند كاتز وكان . وهناك دراسة أخرى تيسر في هذا الاتجاه استخدمت هذه الأدوات جميعها انظر :

Francis, R., and Stone, R., Service and Procedure in Bureaucracy, Minneapolis, 1956.

يمارس فيها نشاطاته ، وكشف الميكانيزمات المختلفة التي يستخدمها كل من التنظيم والبيئة لكي يحقق أفضل تكيف ممكن . كما أن منظور التحليل الوظيفي مكن لدارسين من دراسة الوظائف الكامنة للأفعال ، فأثرى تحليلاتهم ومنحها شيئا من الجدية والعمق .

وبرغم القواعد التي يطوى عليها التحليل الوظيفي في دراسة التنظيمات، إلا أن هناك انتقادات عامة تتردد مؤداها ، أن هذا التحليل يتصف عموما بنوع من الغموض فحينما يوصف نمط اجتماعي معين بأنه « وظيفي » لأنه يسهم بصفة عامة في تدعيم النسق ككل ، فإن مثل هذا الوصف يعد من قبيل اللغو ، ذلك لأن كل أجزاء النسق - بحكم طبيعتها ووجودها - متسافدة على نحو معين ، وتسهم بطريقة ما في تدعيم الكل ، وهذا في حد ذاته لا يقدم شيئا جديدا . والواقع أن هذا النقد الموجه للتحليل الوظيفي يعكس بصفة عامة الفهم السطحي للتحليل الوظيفي كما تعكسه بعض البحوث التي أجراها دارسو التنظيمات ، فإذا كان التطبيق الدقيق للمفاهيم الوظيفية أمرا عسيراً جداً في الدراسات الامبيريقية ، إلا أن هذا التطبيق ليس مستحيلاً . ولو سلمنا بوجود نوع من الغموض في هذه المفاهيم ، إلا أن هذا الغموض لا يضعف من قيمة هذه المفاهيم وإمكان الإفادة منها في البحث .

فالنسق كما يذهب الوظيفيون موجه - بطبيعة الحال - توجيهها هادفا نحو اشباع حاجاته وتدعيم وجوده وتأكيد استمراره . وهذا يعنى في نفس الوقت أن كل أجزاء النسق لا تلائم بالضرورة الحاجات التي يسعى النسق إلى اشباعها . فقد تلائم بعض أجزاء النسق حاجات معينة ولكنها لا تلائم حاجات أخرى أساسية للنسق (١) . فضلا عن أن وجود الانساق الفرعية بخواصها الذاتية يمكن أن يجعل المشكلة أكثر تعقيدا ، ومن ثم فإن النمط الاجتماعي قد يكون ملائما للنسق الكبير وملائما أيضا لواحد أو أكثر من الانساق الفرعية . ولنضرب على ذلك مثالا واقعيا : قد يدخل التنظيم سياسة إدارية معينة تترتب عليها نتائج وظيفية فيما يتعلق بإنتاجية التنظيم ، ولكن

هذه للسياسة قد تكون معوقة وظيفيا فيما يتعلق بانتاجية جماعة معينة كما هو الحال عندما تكون معايير هذه الجماعة معادية لهذه السياسة الادارية . كما أن هذه للسياسة قد تؤدي أيضا الى نتائج ليست وظيفية على الإطلاق بالنسبة لبعض الافراد . ومن الواضح أن هذا المثال يفرض على المحلل الوظيفي تحديد أنماط النتائج الوظيفية المترتبة على الافعال . فلا يكفي القول - مثلا - بأن الاشراف أو الضبط الوثيق معوق وظيفيا للانتاجية ، ذلك لأن نمط الاشراف بذاته لا يكفي لتفسير معدل الانتاجية . واذا فلكي يكون يكون تقدير الباحث للظاهرة تقديرا كاملا ، عليه أن يأخذ في اعتباره كل المتغيرات الاخرى التي تلائم مستوى معين من الانتاجية أو لا تلائمه مثل معايير الانتاج الأمثل ، والمتغيرات التكنولوجية والقيم التنظيمية وهكذا . كما يجب أن يأخذ في اعتباره العلاقة بين هذه المتغيرات وارتباطها جميعا بالظاهرة التي يدرسها ( الانتاجية ) .

ولست اعتقد بعد هذا التوضيح أن التحليل الوظيفي ينطوي على كثير من الغموض كما يذهب البعض ، إلا أن هذا التوضيح يكشف - من ناحية اخرى - عن بعد آخر قد لا يكون في صالح الوظيفيين تماما وقد لا يكون في صالح منتقديهم أيضا ، وهو أن تساند الاجزاء ليس أمرا مطلقا . فهناك أنماط من هذا التساند وهناك درجات مختلفة له ، ولا يمكن حسم هذه المسائل إلا ببحث امبيريقى يكشف بوضوح عن هذه الامور .

ولننتقل الآن الى تقويم مفاهيم وظيفيين آخرين أفاد منهما دازسو التنظيمات افادة مباشرة في صياغة اطهرهم التصورية وفي اجراء دراساتهم الحقلية ، وهما الوظائف الكامنة ، والنتائج غير المقصودة للفعل . ولا نستطيع أن ننكر الفوائد التي قدمها هذان المفهومان في تحليل التنظيمات ، فلقد زودا الباحثين بنوع من الحساسية مكنتهم - كما اوضحنا من قبل - من اكتشاف مشكلات كانت مغاثة على البحث ، مما اكسب دراساتهم عمقا افتقدته الدراسات المحدودة النطاق وخاصة تلك التي اهتمت بدراسة الجوانب السلوكية في التنظيم . بيد أن استخدام هذين المفهومين خلق بدوره مشكلات منهجية هامة . فالوظيفة الكامنة كما حددها ميرتون هي تلك التي لا تكون نتائجها

مقصودة أو مقررة لدى الفاعلين في الموقف الملائم (١) . وتنشأ المشكلة هنا حينما يحاول الباحث تطبيق هذا المفهوم في بحث امبيريقى ، فمثلا كيف يحدد ما اذا كانت النتيجة مقصودة أو غير مقصودة ، مقررة أم كامنة ، وماذا يحدث اذا ما أقر البعض هذه النتائج ولم يقرها البعض الآخر ، هل يحكم في هذه الحالة طبقا لوعى الاغلبية بهذه النتائج ، أم طبقا لوعى القادة بها ، أم طبقا لوعى بعض الفاعلين بها وإدراكهم لها . ولقد ظهرت هذه المشكلات على وجه الخصوص في بحوث التنظيم التي استعانت بهذين المفهومين بشكل مباشر ، وحاولت بعضها تقديم حلول لها . من ذلك مثلا ما قدمه ألفن جولدنر ، حينما اقترح تعريفا معدلا للوظائف الظاهرة والوظائف الكامنة ، فالوظائف الظاهرة هي تلك التي تشير الى نتائج الفعل الاجتماعي المحددة ثقافيا . أما الوظائف الكامنة فتشير الى النتائج غير المحددة ثقافيا أو المفضلة (٢) . وفي اعتقادي أن التعريف الذي قدمه جولدنر يستطيع ان يحل المشكلة المثارة هنا والمتمثلة في الكشف عن حالة وعى كل فاعل اجتماعي . وبهذه الطريقة يتمكن الباحث من توجيه جهوده واهتماماته الى دراسة ثقافة التنظيم وما يرتبط بها من معتقدات وقيم تحدد النتائج المقررة . الا ان الباحث قد يواجه مشكلة أخرى بعد ذلك هي تحديد ما هو مقرر وما هو مفضل كما يذهب جولدنر . ومع ذلك فباستطاعته ان يتغلب على هذه المشكلة اذا ما تخلى عن هذه الثنائية وسعى الى تحديد درجات كمون أو ظهور الوظائف .

ويعانى التحليل البنائي الوظيفي من بعض المشكلات عند دراسة المظاهر الرسمية وغير الرسمية في التنظيمات . ولقد ظهر ذلك على وجه الخصوص في أعمال سلزنيك وجولدنر . ففي أعمالهما نجد تمييزا واضحا قاطعا بين هذين النوعين من المظاهر . ولا شك أن هذا التمييز قد مكنهما من اكتشاف جانب من التناقض الذي قد ينشأ في التنظيم بين التنسيق الرشيد لنشاطات التنظيم، والطابع التلقائي الذي تتخذه العلاقات الشخصية التي تنمو بين الافراد . كما أن هذا التمييز أتاح الفرصة - كما أوضحنا - لتقديم صورة دينامية

Merton, R., Social Theory and Social Structure, op. cit., ( ١ )  
pp/ 60-64.

Gouldner, A., Patterns of . . . . , op. cit., p. 25. ( ٢ )

التنظيمات التي درسها ، وقدم نقطة انطلاق لدراسة التغير التنظيمي . على أن الاستعانة بهذا التمييز قد خلق نوعا من البلبلة والغموض . ففي الواقع الملموسة قد نجد صعوبة في التمييز بين المظهر الرسمي والمظهر غير الرسمي من سلوك الافراد ، لأنهما قد يتداخلان بشكل يستحيل معه الفصل بينهما ، فضلا عن أن اصرار هذين العالمين على الفصل بين هذين المظهرين من التنظيم قد ابعدهما عن تصور التنظيم كنسق اجتماعي كلى يكون فيه البناء الرسمي مظهرا من مظاهره العديدة . وبرغم ما يزعمه هذان العالمان من انهما درسا التنظيم بوصفة نسقا اجتماعيا ، الا أن التمييز بين مظهرى التنظيم كان يشكل بعدا أساسيا في دراساتهم ، مما ابعدهما عن تقديم تحليل وظيفي مكتمل ، وهو التحليل الذى لم يكفوا لحظة عن ذكر تبنيهم له وايمانهم به . ولعل أفضل ما نختتم به هذه المناقشة ، نقدا تعاطفيا للاتجاه الوظيفي في دراسة التنظيم قدمه واحد من ألمع الوظيفيين المهتمين بدراسة التنظيمات - هو ألفن جولدنر Gouldner . ففي مقال شهير له (١) . أثار بعض الشكوك حول النماذج النظرية التي قدمت لدراسة التنظيمات والمستندة استنادا مطلقا الى الاتجاه الوظيفي في علم الاجتماع . وخلال استعراضه لموقف نظرية التنظيم نجده يميز بين نمطين من التحليل يعبر عنهما نمونجان نظرييان كلاهما يختلف - كما اشارت مينتز (٢) Mayntz - عن نموذج النسق : أما الأول فهو « نموذج الرشد » Rational model وهو ما تعبر عنه النظرية الكلاسيكية في التنظيم البيروقراطي كما يمثلها فيبر ، والثانى « نموذج النسق الطبيعي » Naturel system model وهو يسعى الى التعرف على كيفية تدعيم التنظيمات لنفسها وضمان بقائها . والواقع أن النموذج الثانى - كما عبر عنه جولدنر - نموذج قاصر الى حد كبير ، لانه بتركيزه على النتائج غير المتوقعة ، يقلل من أهمية السلوك الرشيد في التنظيمات ، فضلا عن انه لا يسمح - بحكم طبيعته - بدراسة الطريقة التي من خلالها يؤثر أفراد التنظيم عليه (٢) . كما أنه بالغ في تقدير المستوى

Gouldner, A., «Organizational Analysis», op. cit., pp. ( ١ ) 400-428.

Mayntz, R., «The Study of Organizations», Current Sociology, Vol. 13, 1964.

op. cit., p. 412.

الضرورى من التكامل فى أى نسق ، ولم يفسر الفروق بين التنظيمات فيما يتعلق بمدى التكامل . واخيرا - وهذا أخطر ما فى الموضوع - فإن محاولته تحديد الإنساق فى ضوء توجيهها نحو أهداف ، تحديد اما يفترض وجود اتفاق حول هذه الأهداف ، وأما أنه ينظر إلى هذه الأهداف فى ضوء وظيفتها المجتمعية وهو موضوع من نوع مختلف تماما . وأعتقد أن ما أوضحه جولدنر هنا يمثل انتقادا رائعا لكل الوظيفيين المعنيين بدراسة التنظيم ، على الرغم من أن جولدنر نفسه وظيفى أولا وقبل كل شئ .

وبرغم النقائص والمشكلات التى ينطوى عليها التحليل الوظيفى فى دراسة التنظيمات ، الا أنه لا يزال يمثل حتى الآن أكثر الاتجاهات شيوعا وأقدها على فهم طبيعة التنظيمات وبنائها . وأعتقد أن علم الاجتماع المعرفى يستطيع أن يقدم لنا فهما لهذا الموقف . كما أن الاعتبارات الايديولوجية تستطيع أيضا أن تسهم فى هذا الفهم . لقد استطاع الاتجاه الوظيفى فى دراسة التنظيم أن يلجأ احتياجات قادة التنظيمات والمتحكمين فيها . كما أن هذا الاتجاه كشف من خلال تحليله العلمى المتعمق - فى بعض الاحيان - عن ضرورة توافر قدر من التوازن والتكامل فى التنظيمات ، وهذا مطلب يسعى اليه قادة التنظيمات . ولقد اشارت مينتز Mayntz الى نقطة قريبة من ذلك حين قالت : « لقد أصبح نموذج النسق الطبيعى فى دراسة التنظيمات هو النموذج الذى يلائم المشكلات التى تواجهها الادارة فى الصناعات الحديثة ذات التكنولوجيا البالغة التعقيد . » مما ترتب عليه تحول اهتمام البحث من الاداء الكفوء للدور الى ضمان بقاء النسق فى مواجهة التغير السريع (١) . ومن الانصاف أن نقول أن كل الوظيفيين لم يتخفوا هذا الاتجاه ، فهناك فروق بينهم فى هذا المجال . ومع ذلك فان هذا الموقف - ككل - مرتبط بأوضاع الحالى لعلم الاجتماع .

ولنحاول الآن فحص الاسهام الذى قدمه بارسونز فى دراسة التنظيمات بشئ من التفصيل (٢) . وعلى الرغم من أن اطاره النظرى ينطوى على قدر

---

Mayntz, R., op. cit., p. 104.

( ١ )

( ٢ ) لما لاسهامه من طبيعة خاصة تميزه عن اسهام الوظيفيين

الآخرين فى دراسة التنظيمات. أمثال ميرتوطن وسلزنيك وجولدنر .

من الخلط والغموض ، الا انه آتار قضايا حاسمة فى تطور نظرية التنظيم ونموها . فلقد أوضح ضرورة الربط بين المفاهيم التى تعبر عن لبعاد التنظيم والمفاهيم التى تعبر عن بيئة التنظيم وانساقها الفرعية . وسأحاول فيما يلى الكشف عن الجوانب الايجابية للآطار النظرى الذى قدمه بارسونز فى دراسة التنظيمات ، ثم اتناول بعد ذلك جوانبه السلبيّة .

أعتقد أن الآطار النظرى الذى قدمه بارسونز استطاع أن يميز تمييزا قاطعا بين أربع مستويات من التحليل ساد الخط بينها زمنا طويلا هى : الفرد ، الجماعة ، والتنظيم ، والمجتمع ، فضلا عما أوضحه هذا الآطار من مشكلات تتعلق بتساند هذه المستويات أو استقلالها . وبالإضافة الى ذلك انطلق الآطار من نقطة أساسية هى ضرورة وجود نظرية عامة تتناول كل ضروب التنظيمات ، محاولا التغلب على الأطر النظرية المحدودة النطاق وأخيرا كشف آطار بارسونز عن ضرورة ربط نظرية التنظيم بالنظرية السوسولوجية العامة . فلا يكفى أن يصوغ دارس التنظيم مفاهيم يمكن تطبيقها على كل ضروب التنظيمات ، بل يجب عليه أن يدرس وجوه الشبه والاختلاف بينها ، كما يجب عليه أن يكشف عن العلاقات المتسافدة بين التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا والانساق الاجتماعية الأخرى . بعبارة أخرى . على دارس التنظيم أن يكشف عن الأهمية السوسولوجية العامة لمفاهيم التنظيم وقضاياها ، ثم يكشف بعد ذلك أيضا عن أهمية هذه المفاهيم والقضايا فى آطار النظرية السوسولوجية العامة . وعلى الرغم من أن بارسونز لم يقدم لنا مثالا واقعيا على ما ذهب اليه (١) . الا أنه أوضح الحاجة الى ذلك .

وبرغم النقاط الهامة التى تضمنها الآطار الذى قدمه بارسونز ، وما اتصف به هذا الآطار من اتساع وشمول ، الا أنه ينطوى على تأكيد مبالغ فيه لآور القيم فى التنظيم ، حتى ليخيل الى المرء أنها قوة خفية ترسم حدوده ، وتنظيم نشاطاته ، وتحقق أهدافه . فهو يؤكد أهمية القيم فى منح الأهداف طابعا شرعيا ويؤكد أهميتها مرة ثانية فى تحقيق التكامل بين التنظيم

---

( ١ ) نظرا لعدم المام بارسونز بفراث التنظيم بصفة عامة .



والمجتمع ، ويؤكد أهميتها مرة ثالثة في تنظيم العمليات المختلفة المتعلقة بحاجات التنظيم . وقد يرجع ذلك الى عدم اهتمام بارسونز بما هو كامن وراء هذه القيم . وآية ذلك انه لم يستطع تفسير ظهور القيم التنظيمية ، كما انه لم يستطع تحديد الاشخاص أو الجماعات الذين ينفذون بشكل مباشر من هذه القيم ، مما جعله يفعل وجود الصراع بين الجماعات المختلفة في التنظيم ، وما يرتبط بذلك من مشكلات توزيع القوة على فئات التنظيم وجماعته المختلفة (١) . لذلك نجده يعرف القوة بانها « القدرة على حشد الموارد من أجل تحقيق أهداف التنظيم (٢) » . وهو تعريف ضيق النطاق الى ابعد حد ، لانه يغفل ابعادها الحقيقية المتمثلة في الصراع والسيطرة والخضوع (٣) . كما انه يغفل تجسدها الواقعية وما تعبر عنه من مصالح متناقضة متضاربة ، وخاصة في التنظيمات التي تتسم بوجود تسلسلات رئاسية معقدة . ويبدو أن ذاك هو ما جعل بارسونز يقدم لنا صورة منسجمة وهمية لمواقف الصراع في التنظيم .

#### ثانيا : اتجاه النسق الاجتماعي الفنى في دراسة التنظيم :

أحدث الاتجاه البنائى الوظيفى في دراسة التنظيم تأثيرا بالغا على الاتجاهات النظرية اللاحقة عليه . فظهرت محاولات تسعى الى الافادة من مفاهيمه واطره النظرية في دراسة التنظيمات . على أن هذه المحاولات لم تلتزم بإبعاد الاتجاه البنائى الوظيفى في دراسة التنظيم التزاما جامدا ، فوسعت من نطاقه في بعض الاحيان لتضيف اليه ابعادا تنظيمية أغفلها رواد هذا الاتجاه ، وضيقته من نطاقه أحيانا أخرى بهدف ملاءمته لدراسة التنظيمات الواقعية . وسوف أعرض هنا اتجاها نظريا في دراسة التنظيم اعتقد انه امتداد للاتجاه البنائى الوظيفى واستمرار له هو اتجاه النسق الاجتماعى الفنى Socio-technical system فهو امتداد له لانه ينطلق من

---

Lockwood, D., «Some Remarks on the Social System», ( ١ )  
Br. J. Sociol., Vol. 7, pp. 36-48.

Parsons, «Suggestions for . . . . .», op. cit., p. 228. ( ٢ )

Liposet, S., «Political Sociology», in Merton, R., et al., ( ٣ )  
(eds.) Sociology Today, op.-cit., pp. 105-107.

مسألة التنظيم كنسق اجتماعي . ولكن الحديد فيه ادخاله لابعاد تنظيمية تجاهلها الى حد كبير رواد الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم . ولو ثبنا التعبير عن محور اهتمام اتجاه النسق الاجتماعي الفني في دراسة التنظيم قلنا ، انه ينظر الى التنظيم بوصفه نسقا تسود فيه علاقات متبادلة بين التكنولوجيا ، والبيئة وعواطف الاعضاء ، والشكل التنظيمي ، وان طبيعة هذه العلاقات هي التي تحدد استقرار التنظيم وبقائه ودوامه . وسنحاول فيما يلي الكشف عن البدايات الحقيقية لهذا الاتجاه ، ثم نعرض بعد ذلك لابعاد الاتجاه ، على أن نختم هذه المناقشة بتقويم نقدي له .

### ١ - البدايات الحقيقية لاتجاه النسق الاجتماعي الفني :

تكشف النظرة المدققة في تراث التنظيم عن وجود اهتمام معين بدراسة الجوانب التكنولوجية في التنظيم . ويعكس هذا الاهتمام بصفة عامة مدى تأثير نمط التكنولوجيا السائد في التنظيم على بناء التنظيم والعلاقات السائدة فيه . ولقد قدم علماء التنظيم الأمريكيون محاولات في هذا لاتجاه ، مكنت بعض العلماء لبريطانيين بعد ذلك من تطوير مفهوم النسق الاجتماعي الفني . وسوف نقدم فيما يلي عرضا تحليليا مركزا لاهم هذه المحاولات الامريكية .

ففي سنة ١٩٥٩ قدم وليام فوت وايت Whyte (١) . اطاراً نظرياً حاول فيه الربط بين العلاقات الانسانية والابعاد التكنولوجية ، مستعيناً باطار تطوري كان جورج هومانز Homans قد طوره في احد مؤلفاته (٢) . بعد استقراء ثلاثة دراسات امبيريقية اجريت في مجال التنظيم . ولقد استند اطار هومانز الى ثلاثة ابعاد لتحليل التنظيم هي : التفاعل ، والنشاطات ، والعواطف . وحينما استخدم وايت هذه المفاهيم كشف عن علاقاتها المتبادلة وتساندها ، ثم كشف بعد ذلك عن علاقاتها جميعا ببيئة التنظيم التي تشمل فيما تشمل التكنولوجيا (٢) .

Whyte, W.F., «An Interaction Approach to the Theory ( ١ ) of Organizations», in Haire, M., (ed.) Modern Organization Theory, N.Y., 1959, pp. 155-183.

Homans, G., The Human Group, N.Y. : 1950.

( ٢ )

( ٣ ) من الواضح أن وايت قد خطا بذلك خطوة تقدمية عن اتجاها هاثورن ، بالرغم من أنه عد نفسه منتمياً الى اتجاهات العلاقات الانسانية في دراسة التنظيم .

Ibid.. p. 181.

ولقد منح وابت التكنولوجيا أهمية خاصة في دراسة التنظيم ، فلم يكتف بالاستعانة بها في تفسير نشاطات التنظيم ، بل استخدمها أيضا في تفسير « التفاعل » و « العواطف » ، السائدة فيه ، ذاهبا الى أن نظام خط التجميع *Assembly-line* يؤدي الى ظهور عواطف سلبية نحو الادارة والشركة عموما (١) . ثم كشف بعد ذلك عن مزايا نظام الانتاج المستند الى جماعات العمل ، وهي جماعات تشترك عموما في مواقف عمل واحدة وظروف اقتصادية متشابهة ، وتتخذ عادة مواقف موحدة في علاقاتها بالادارة والنقابة (٢) . وقد ينطوي تحديد وايت لجماعات العمل على شيء من المبالغة ، لانه يتجاهل رغبة الافراد وحاجتهم الى تكوين جماعات متماسكة . ولقد كشف سكوت *Scott* وآخرون في دراسة لهم على عمال منطقة لاستخراج الفحم عن ان سلوك جماعات العمال المختلفة كان يعبر اولا وقبل كل شيء عن أوضاعها النسبية داخل توازن القوى في التنظيم . كما كان يعبر عن مكانة هذه الجماعات في المجتمع المحلي (٣) . ولو سلمنا بنتائج سكوت ، فسيكون وايت قد ارتكب خطأ جسيما حينما اعتبر كلا من السلوك والدافعية نتاجين للتكنولوجيا ، لانه بذلك قدم تفسيراً غير اجتماعي للسلوك . والواقع أن التصور المحدود الذي قدمه وايت لمكونات بيئة التنظيم قد ابعده عن الاهتمام بدراسة تأثير المجتمع على حاجات التنظيم ، وعن الاهتمام بدراسة تصورات الافراد للبناء التنظيمي والمعاني التي لديهم عنه (٤) .

ولقد قدم ليونارد سايلز *Sayles* محاولة لفهم علاقة التكنولوجيا بنمو جماعات العمل ، كشف فيها عن بقاء تكيف هذه الجماعات مع التغيرات البنائية التي تطرأ على التنظيم . ومن الواضح أن محاولة سايلز هذه تشير الى نوع من الانصراف عن الجوانب غير الرسمية وتأكيدهم للابعاد البنائية . ولقد أقر ذلك فعلا في دراسة شهيرة له حيث يقول : « لم أعد الآن

Ibid., p. 160.

( ١ )

Ibid., p. 162.

( ٢ )

Scott, W., *Coal and Conflict*, Liverpool Univesity Press, ( ٣ ) 1963.

( ٤ ) لانه أخذ بوجهة نظر جورج هومانز التي ذهبت الى أن بيئة

للتنظيم تتألف من التكنولوجيا والسلطة ونظام المكافآت انظر :

Homans, G., *Human Group* : op. cit.

اهتم كثيرا بدراسة الجماعات غير الرسمية في التنظيم . ان ما يشغلنى الآن هو دراسة العلاقة بين سلوك جماعات العمل وظروفها التكنولوجية واوضاعها التنظيمية ، (١) . بيد ان سايلز اقام بعد ذلك تفرقة بين تآكيده لحدود التكنولوجيا ونظريته لها بوصفها محددا للسلوك قائلا : « ان نتائج دراستي تشير بوجه عام الى ان التكنولوجيا السائدة في المصنع .. تشكل نمط جماعات العمل .. وان ما يطلق عليه العنصر الانساني هو نتاج للقرارات التكنولوجية ، ذلك النتاج الذى يمكن التنبؤ به اذا ما فحصنا ودرسنا هذه لقرارات (٢) » . وبغض النظر عن الشكوك التى يمكن ان تثيرها دراسة سايلز والتى تعود الى قصر تحليله على جماعات العمال ، فان المنظور التكنولوجى يكشف عن أن التفاوت في المهارات المختلفة من صناعة لآخرى يمكن أن يؤثر على طبيعة سلوك العمال واهدافهم . وبالرغم من أن هذا المنظور استطاع ان يخدم أغراض سايلز ، الا انه محدود النطاق الى ابعد حد ، كما أن موقفه الامبيريقى قد يتزعزع اذا ما اخلنا في الاعتبار العوامل التاريخية والبيئية المؤثرة على التنظيم . وعلى الرغم من ذلك ، استطاع اطار سايلز ان يكشف عن وجود الصراعات المادية داخل المصنع ، كما تمكن من الكشف عن استراتيجيات الافراد . فقد سجل في دراسته الدور الوظيفي الذى تلعبه جماعات المصالح التى تنشأ من خلال مواقف العمال ذوى الادوار المهنية المختلفة . كما انتقد وجهة النظر القديمة التى تذهب الى ان جماعات العمال تحاول بطريقة ايجابية تحقيق تضامن جماعى واستقرار ذاتى كرد فعل لمطالب الادارة كما يعبر عنها التنظيم الرسمى . فضلا عن ذلك كشف سايلز في دراسته عن وجود « تفاعلات حرة بين الافراد ، تتخذ شكل كفاح من أجل الحصول على أقصى درجات المنفعة (٣) » . كما أكد في موضع آخر أن « التفاعل بين جماعات العمل قد لا يؤدي الى التكامل والتوازن ، بل يؤدي في كثير من الاحيان الى الصراع وعدم الاستقرار داخل التنظيم (٤) » . واعتقد أن ما قدمه سايلز هنا يمثل خطوة تقدمية في دراسة التنظيمات ، لانه

---

Saples, L., Behaviour of Industrial Work Groups, N.Y., ( ١ )  
p. 160.

Ibid., pp. 4-5. ( ٢ )

Ibid., p. 158. ( ٣ )

Ibid., p. 158. ( ٤ )

لم يقف عند الجانب الاستاتيكي الشكلي للتنظيم ، بل كشف عن دينامياته ومصادر • تغيره •

عنى أن أخطر وأهم محاولة درست تأثير التكنولوجيا على التنظيم هي تلك التي قعها روبرت بلونر Blauner في سنة ١٩٦٤ (١) • فلقد قدم بحثا شاملا للاغتراب الناشئ عن انماط التكنولوجيا المختلفة ، مستندا على وجه الخصوص الى الدراسات التي أجريت على نظام خط التجميع • ولقد انطلق بلونر من قضية أساسية هي ، أن ، التكنولوجيا الحديثة تعد السبب الأساسي المحدث للاغتراب (٢) • واستنادا الى ذلك افترض أن هناك انماطا من التكنولوجيا تسهم في وجود الاغتراب اذا ما قورنت بانماط أخرى • ولكي يدل على ذلك أوضح أن العمل في الصناعات الحرفية يحقق مزيدا من الاشباع للعامل ، بينما لا يحقق العمل في نظام انتاج خط التجميع هذا الاشباع ، ثم كشف عن نمط ثالث من التكنولوجيا يتوسطهما هو ، تكنولوجيا العمليات • ولقد عبر بلونر عن موقفه هذا بوضوح حين قال : « وهكذا يبدو واضحا اننى اتبنى قضية أساسية هي ، أن علاقة العامل بالتنظيم التكنولوجي لعمليات العمل وعلاقته بالتنظيم الاجتماعي للمصنع هما اللذان يحددان ما اذا كان هذا العامل قد خبر في عمله الاحساس بالمراقبة أكثر من الاحساس بالسيطرة (٣) » •

ولقد أوضحت دراسة بلونر ان الانساق الفنية في التنظيم تخلق لدى العامل احساسا بالضعف وشعورا بالاغتراب الذاتى • على أن بلونر لم يغفل في مطلع دراسته الاشارة الى دور العوامل الاجتماعية في احداث هذا الاغتراب ، وان كان قد اخفق في بعض الاحيان في اظهار هذا الدور • فهو يقول : « ان الصناعة التي يعمل فيها العامل تؤثر على طبيعة شخصيته ، وأن البيئة الصناعية تخلق نمط اجتماعي محدد (٤) » •

---

Blauner R., Alienation and Freedom : The Factory Worker and His Industry Chisago, 1964. ( ١ )

( ٢ ) وهو بذلك يقلل من دور علاقات الانتاج كسبب لمحدث للاغتراب في الاقتصاد الرأسمالى •

op. cit., p. 7.

( ٣ )

Ibid., p. 166.

( ٤ )

و الواقع أن معالجة بلونر لمشكلة الاغتراب في التنظيم لا تفلت من النقد وخاصة تصوره لما اطلق عليه « الظرف الاغترابي الموضوعي » . فلقد بنى تصوره هذا على بعض الأحكام القيمة المتعلقة بنوع العمل الذي ينبغي أن يحقق الاشباع الضروري ، وهي أحكام اقتبسها من كتابات ماركس ، ايرك فروم Fromm وارجريس Argyris . ولقد أيد بلونر ذلك بقوله : « اننى اتفق مع ماركس وايرك فروم وارجريس في نقطة أساسية هي ، أن العمل الذي يسمح بتحقيق الاستقلال ، والمسؤولية ، وتحقيق الذات ، هو ذلك العمل الذي يرفع كرامة الانسان ويدعم انسانيته (١) » . واذا فالتناقض الكامن في دراسة بلونر يرجع الى تبنيه لتصوير « الظرف الاغترابي الموضوعي » واعتماده في نفس الوقت على أحكام قيمية .

واذا ما أمعنا النظر في المحاولات النظرية الثلاثة التي قدمها وايت وسايلز وبلونر ، اتضح لنا انها تشترك في نقطة هامة هي ، توضيح النتائج المترتبة على استخدام التنظيمات لانماط معينة من التكنولوجيا ، وخاصة ما تعلق منها بالرضا المهني وسلوك جماعات العمل . ولقد آمنت هذه المحاولات جميعها بوجود تساند بين الابعاد المكونة لبناء التنظيم ، وان كانت قد منحت البعد التكنولوجي أهمية خاصة . ولقد شجع ذلك على ظهور اتجاه نظري محدد حاول الافادة مما اسفرت عنه هذه المحاولات هو اتجاه للنسق الاجتماعي .

## ٢ - أبعاد اتجاه النسق الاجتماعي الفنى :

انطلق هذا الاتجاه من نقطة أساسية هي ، أن المحاولات النظرية التي أدخلت في اعتبارها البعد التكنولوجي في التنظيم لم تقدم اجابة واضحة وحاسمة على سؤالين هامين هما : كيف يضمن النسق استقراره لكي يحقق أهدافه ؟ وكيف ينظم النسق علاقته بالبيئة المحيطة به ؟ . ولكي يجيب أصحاب هذا الاتجاه النظرى على هذين للسؤالين ، ذهبوا الى أن دراسة التنظيم يجب أن تأخذ في اعتبارها التساند بين الابعاد التالية : التكنولوجية ،

والبيئة ، وعواطف المشاركين ، والشكل التنظيمي . وهنا نجد هذا الاتجاه يتخذ من فكرة النسق نقطة بداية يحاول بعدها الكشف عن دور هذه الابعاد المتسائدة في تحقيق الاستقرار في التنظيم وانجاز اهدافه المقررة ، كما انه يهتم بطبيعة الحال بدراسة نوع معين من التنظيمات هو التنظيمات الاقتصادية .

على أن أهم ما يميز هذا الاتجاه عن الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم هو تسليمه ببعض القضايا التي طورها علماء النفس المهتمين بدراسة التنظيمات ، واستعانته أيضا ببعض قضايا التحليل النفسي ، خاصة حينما حاول دراسة أعضاء التنظيم وتوجيهاتهم . كما انه وافق الذين بالغوا في الدور الذي يلعبه السلوك « غير الرسمي » في التنظيم وما يمكن أن يؤديه - في علاقته بالسلوك الرسمي - من تأثير على البيئة . واعتقد ان هذا الموقف قد قلل من المكانة التي كان من الممكن أن يحتلها هذا الاتجاه في دراسة التنظيم . وهناك بعد ذلك فارق هام بين الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم واتجاه النسق الاجتماعي الفني ، هو أن الأول يمثل اتجاها نظريا متطورا مشتق من النظرية السوسولوجية العامة واستخدم في دراسة التنظيمات . بينما ظهر الثاني من خلال ملاحظة السلوك في التنظيمات الاقتصادية ، وما لبث أن اتخذ شكل مجموعة من القضايا المترابطة ، تم تطويرها من خلال منظور متعدد الجوانب أفاد من الاقتصاد وعلم النفس بل والتحليل النفسي أكثر من أفادته من المنظور السوسولوجي الذي تبناه الوظيفيون . وبرغم ما يوحى اليه ذلك من وجود فروق هامة بين الاتجاهين ، إلا أنني اعتقد أن نقطة انطلاقهما واحدة ، هي إيمانهما بفكرة النسق ، وهذا ما قد يجب هذه الفروق ويقلل من أهميتها . ومن الطبيعي أن ينعكس هذا الانطلاق على طبيعة المشكلات التي عالجها هذان الاتجاهان ، بل وعلى النتائج التي خلصا إليها ، مما منح هذان الاتجاهان طابعا مشتركا برغم التفاصيل الجزئية الراجعة الى ظروف اختيار المشكلة وطريقة معالجتها .

وبرغم ذلك كله استطاع اتجاه النسق الاجتماعي الفني أن يشق طريقه ساعيا الى تحقيق مزيد من الذاتية والاستقلال . ومن أجل ذلك حاول دراسة للتنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا فنيا فيه ترتبط التكنولوجيا ( كما تعبر عنها

الادوار الرسمية ) بعواطف الافراد ارتباطا منظما ، ثم يرتبطان سويا بالبيئة ارتباطا وثيقا مباشرا . ويترتب على ذلك أن التكنولوجيا والبناء الرسمي يحددان مبلغ الاشباع والرضاء الانساني الذي يمكن أن يتحقق من خلال المشاركة ، فضلا عن أن التكنولوجيا هي التي تشكل طبيعة المنتج الذي يقدمه التنظيم للعالم الخارجي . وفي مقابل ذلك تؤثر البيئة على كل من التكنولوجيا والبناء الرسمي من خلال المتطلبات التي تفرضها البيئة عليهما . وتثار هنا مشكلة هامة مؤداها : ما هي طبيعة البناء الرسمي الذي يستطيع أن يربط بين متطلبات البيئة ومتطلبات التكنولوجيا ومتطلبات الاعضاء ربطا فعالا يمكن التنظيم من تحقيق اهدافه . ومن الواضح اذن أن اتجاه النسق الاجتماعي الفني لا يهتم كثيرا بدراسة مشكلة الفعالية كما عبرت عنها الكتابات الكلاسيكية في التنظيم كما انه لا يهتم بمعالجة المشكلات التنظيمية التي اثارها البنائيون الموظفون مثل مفهوم « الحلقة المفرغة » عند جولدنر ، ومفهوم « استبدال الاهداف » عند سلزنيك . وسوف يتضح ذلك بجلاء في معالجتنا التالية لاسهام هذا الاتجاه في دراسة التنظيمات .

لعل أوضح المحاولات النظرية المنظمة التي حاولت التعبير عن النسق الاجتماعي الفني هي تلك التي قدمتها جوان ودوارد Woodward . فقد اجرت دراستين هامتين (١) على عدد من المصانع البريطانية ، الاولى في سنة ١٩٥٨ والثانية في سنة ١٩٦٥ ، اوضحت فيهما امكانية وضع الانساق الانتاجية على متصل يعبر عن درجة التعقيد الفني ففي احد طرفي المتصل توجد الوحدة الانتاجية البسيطة غير المعقدة ، وفي الطرف الآخر توجد عمليات انتاجية بالغة التعقيد ، بينما يتوسط هذين الطرفين عمليات الانتاج الكبير . واستنادا الى هذا المتصل ، درست ودوارد عددا من التنظيمات الصناعية ، وكشفت عن أن المصانع التي تتميز بانظمة انتاجية متماثلة كانت تتميز أيضا بتنظيم متماثل . فمستويات السلطة في الادارة تزداد بزيادة التعقيد الفني ، كما أن نسبة المديرين والمشرفين تزداد بزيادة الجهاز

---

(١) Woodward, J., Management and Technology, London : H.M.S.O. ; 1968 ; and Woodward, J., Industrial Organization : Theory and Practice, London : Oxford University Press, 1965,



غير الاشرافى • ثم كشفت بعد ذلك عن وجود تماثل بين المصانع التى تستخدم نظام الانتاج بالوحدة أو العملية • ومن النتائج الهامة التى توصلت اليها ودوارد أن التنظيمات المتفاوتة فى تعقيدها الفنية كانت تتميز ببناء غير بيروقراطى يناقض تماما الشكل البيروقراطى الجامد الذى يوجد غالبا فى التنظيمات القائمة على الانتاج الكبير • ولقد توصلت ودوارد بعد ذلك الى نتيجة اخرى هى أن عدد القرارات المتعلقة بسياسة التنظيم فى كل نسق فنى فضلا عن طبيعة هذه القرارات ، يؤثران على الشكل التنظيمى الذى يمكن أن يحقق للتنظيم فعاليته • ومن خلال هذه النتائج يمكن تلخيص محاولة ودوارد بانها تسعى للربط بين ثلاثة ابعاد تنظيمية هى : التكنولوجيا ، واتخاذ القرار ، والبناء التنظيمى •

ولقد خطا بيرنز Burns وستوكر Stalker بعد ذلك خطوة الى الامام حينما ركزا اهتمامهما على دراسة العلاقة بين البيئة وبناء التنظيم • فمن خلال دراسة شاملة لعشرين مصنعا بريطانيا توصلوا الى نموذجين مثاليين لادارة لتنظيمات (١) : الأول هو النموذج الآلى Mechanistic الذى يقترب الى حد كبير من النموذج المثالى الذى قدمه فيبر • ويستند هذا النموذج الى وجود تسلسل رئاسى واضح فى الوظائف يعكس درجة محددة من التخصص ، كما يستند الى وجود اتصال رأسى بين المستويات الرئاسية ، بحيث يكون كل رئيس مسئول مسؤولية مباشرة عن ملاءمة كل متخصص لاهداف التنظيم • أما النموذج العضوى Organic فلا يستند الى وجود هذا التسلسل الرئاسى المحدد • لانه يتطلب تحديدا دائما للدوار • ويتم التحديد من خلال الاجتماعات المستمرة بين المديرين ، كما أن الاتصال فى هذا النموذج يكون اتصالا شفهيًا ، وغالبا ما يحتوى على معلومات واستثمارات • والافراد فى هذا النموذج يؤدون عادة مهامهم فى ضوء استيعابهم العام لاهداف التنظيم وتمثلهم لها •

على أن بيرنز وستوكر لم يقدموا لنا حكما خاصا بفعالية أى من النموذجين، ولكنهما ذهبا الى أن فعالية أى منهما تعتمد على البيئة التى يمارس فيها المصنع

---

Burns, T. and Stalker, G., The Management of Innovation. (١)  
London, 1961.

نشاطاته . ومعنى ذلك انهما قد منحا أهمية كبيرة للدور الذى نمارسه البيئة على التنظيم ، مما يجعل من التنظيم نسقا مفتوحا يخضع لضغوط وتأثيرات خارجية . ولقد انعكست وجهة نظر بيرنز وستوكر هذه على دارسين آخرين هما إيمرى Emery وترست Trist (١) ، حيث نجدهما يدافعان عن نموذج النسق المفتوح ذاهبين الى ان كل نمط من أنماط البيئة يفرض متطلبات مختلفة على بناء التنظيم . واستنادا الى ذلك ميز الدارسان بين أربعة أنماط من البيئة يمارس كل منها تأثيرا معينا على التنظيمات ويطبعا بطابعة بحيث نجد فى النهاية أيضا أربعة أنماط من التنظيمات . أما أنماط البيئات فهى : البيئة الهادئة المحدودة النطاق ، والبيئة الهادئة المتباينة ، والبيئة المضطربة ، والبيئة القلقة . ولو فحصنا الاسهام الذى قدمه إيمرى وترست ، لاحظنا انه يستند الى افتراض التغير السريع فى مواقف التنظيم ، ذلك التغير الذى يرجع الى سرعة معدل التغير الفنى والاقتصادى (٢) .

ولقد حاول رايس Rice الافادة مما قدمه إيمرى وترست على وجه الخصوص فى تقديم وجهة نظر فى التنظيم تنظر اليه بوصفة نسقا مفتوحا (٣) يتبادل المواد الخام والمنتجات مع البيئة (٤) . بيد أن رايس اتجه اتجاه مختلفا - الى حتما - حينما ركز على العلاقات المتساندة والتأثير المتبادل بين مكونات النسق المختلفة . ثم عمق هذا الاختلاف عندما قدم وسيلة لتقويم النجاح النسبى للتنظيم فى ضوء تكيفه مع المتطلبات التى تفرض عليه من خارجه . فالتنظيم - كما يقول رايس - يعد ناجحا اذا ما استطاع أن يوجه

---

(١) Emery, F. and Trist, E., «The Causal Texture of organizational», Hum. Rel. : Vol. 18, pp. 21-32.

(٢) نستطيع ان نجد لهذه النقطة نظيرا فى مؤلف بينيس Bennis المشار اليه ، وفى دراسة بيرنز وستوكر وكذلك دراستى ودوارد . ومن الطريف ان مفهوم النسق المفتوح الذى استخدمه هؤلاء الدارسون يراصد مفهوم النسق عند البنائين الوظيفيين ، لأنهم اهتموا أيضا بتوضيح تأثير البيئة على التنظيمات .

Rice, A ,The Enterprise and its Environment. op. cit. (٣)

Ibid., p. 184

(٤)

نفسه نحو تحقيق « مهمته الأساسية » ، والواقع أن مفهوم « المهمة الأساسية » يعد مفهوما محوريا في نظر رايس ، ولكنه لم يكشف عن أبعاده الا في مؤلف آخر اشترك معه فيه ميلر (١) حيث عرفا « المهمة الأساسية » بانها « تلك المهمة التي يتعين على التنظيم أن يؤديها اذا ما اراد البقاء والدوام (٢) » . وبالرغم من أن هذا التعريف قد يعد من قبيل اللغو ، لأنه لا يقدم شيئا جديدا ، الا انهما ذكرا في موضع آخر من كتابهما : « ٠٠ أن هذا التعريف وصفى أكثر منه معيارى أو تقويى . وهو لذلك يختلف عن النظرة التي قد تكون سائدة في المجتمع والتي تسعى دائما الى تحديد ما ينبغى أن تكون عليه المهمة الأساسية للتنظيم (٢) » . ويعتقد ميلر ورايس أن أفضل وسيلة لتحديد طبيعة « المهمة الأساسية » هي فحص الأحكام التي يذكرها قادة التنظيم حول أهداف تنظيمهم بالرغم من ادراكهما بما تنطوى عليه هذه الأحكام من أخطاء ومبالغة (٤) .

### ٣ - نقد اتجاه النسق الاجتماعى الثنى :

استطاع هذا الاتجاه أن يخطو خطوة الى الامام حينما كشف عن وجود علاقات متبادلة بين الجوانب الرسمية والجوانب غير الرسمية في التنظيم ، ثم خطا بعد ذلك خطوة أخرى حينما درس العلاقات المتبادلة بين الأبعاد التنظيمية والبيئة . ولكنه مع ذلك اغفل مشكلتي الكفاية والفعالية اللتين منحهما البنائون الوظيفيون التقليديون أمثال ميرتون و سلفرنك أهمية كبيرة . ولقد استعان هذا الاتجاه في دراسة قضاياها باتجاه امبيريتى مجرد ، فلم يهتم كثيرا بصياغة اطر نظرية واسعة كما فعل بارسونز وغيره من الوظيفيين ، بل اكتفى بتطوير بعض القضايا المحدودة النطاق ، فضلا عن ذلك حاول هذا الاتجاه

---

Miller, E. and Rice, A., Systems of Organization : The (١)  
Control of Task and Sentient Boundaries, London : Tavistock,  
1867.

Ibid., p. 25. (٢)

Ibid., p. 26. (٣)

Ibid., p. 27. (٤)

الافادة من بعض مفاهيم علم النفس والاقتصاد ، مبتعدا بذلك عن الاطار السوسولوجي الخالص الذى تبناه البنائيون الوظيفيون .

على اننى اعتقد أن أضعف جوانب هذا الاتجاه يتمثل فى الاهتمام الزائد بما يمكن أن يطلق عليه « مشكلات النسق » ، وهو بذلك يشبه الى حد كبير الاتجاه البنائى الوظيفى الذى كان رائدا له فى هذا المجال . ولقد سبق أن اوضحت فى غير موضع المشكلات المترتبة على الاخذ بوجهة النظر العضوية فى دراسة التنظيم كما عبر عنها بعض الوظيفيين ، حينما ذهبوا الى أن التنظيمات تشبه الكائنات العضوية ، وان أداء هذه التنظيمات لوظائفها يتحدد من خلال سلسلة التكيفات التى تتم بينها وبين البيئة المعادية .

وتجدو هذه الماثلة العضوية أوضح ما تكون فى مؤلف راييس حيث يقول : « ان الهدف الأساسى لهذا الكتاب هو تحديد مجموعة من المفاهيم وتطوير نظرية فى المشروعات الصناعية تعبر عن هذه المشروعات بوصفها كائنات عضوية حية (١) » . بل أن مفهوم « المهمة الأساسية » الذى طوره بعد ذلك راييس وميلر يكشف أيضا عن هذه النزعة العضوية . يؤكد ذلك ماقالاه فى مؤلفهما من أن : « النسق يستطيع تحقيق مهمته الأساسية ، اذا ما استجاب استجابة صحية سليمة لمتطلباته . . . وادا ما فشل النسق فى أداء مهمته الأساسية بكفاية ونجاح ، فانه يواجه بعد ذلك ظرفا خاصا هو اعادة بناء نفسه وتحقيق توازن افضل بين أجزائه (٢) » . ودون أن استطرد فى سرد الانتقادات التقليدية التى توجه الى النزعة العضوية بصفة عامة ساكتفى هنا بإشارة أربعة تساؤلات هامة ، أعتقد أن اتجاه النسق الاجتماعى الفنى قد فشل فى تقديم اجابات مرضية عليها ، بل انه قد هرب منها فى بعض الاحيان : هل يعتمد التفاعل الاجتماعى السائد فى التنظيم على ما أطلق عليه هذا الاتجاه « بالمهمة الأساسية » ، والى أى مدى ؟ ما مدى اسهام مفهومى الصحة والمرض فى دراسة التنظيمات ، وهل يستطيع هذان المفهومان تزويدنا باطار تصورى لحراسة التنظيمات ؟ كيف يمكن معالجة التغير التنظيمى وما يرتبط به من

Rice, A., The Enterprise and . . . , op. cit., p. 179. (١)

Miller, E. and Rice. A., Systems of . . . , op. cit., p. 19. (٢)

هيكانزمات وديناميات ؟ واخيرا ما هو دور الصراع في التنظيم واين موقع  
مشكلات توزيع القوة ؟ •

ومن الممكن تفسير هذا الموقف في ضوء طبيعة مفهوم النسق الذى انطلق  
منه هذا الاتجاه • لقد تمكن البنائيون الوظيفيون - من خلال استعانتهم  
بمفهوم النسق - تفسير بعض جوانب التنظيم ، وخاصة ما تعلق منها بتكيفه  
مع أنساقه الفرعية والانساق الأكبر الذى هو نسق فرى منتم لها • بيد أن  
ذلك لايمكننا من فهم التنظيمات فهما عميقا وشاملا ، لأن للتنظيم جوانب  
أخرى قد تكون أكثر أهمية من الجوانب التى كشف عنها البنائيون الوظيفيون •  
والواقع أن المعنى الضيق الذى منحه أصحاب اتجاه النسق الاجتماعى الفنى  
لمفهوم «النسق» قد عاقهم عن تفسير اختلاف التنظيمات المتماثلة فى الاستجابة  
للتحديات الخارجية والداخلية التى تواجهها ، وبعبارة أخرى عاقهم عن تقديم  
تفسير مقنع لنشأة الظواهر التنظيمية • ولكى أدلل على ما اذهب اليه سوف  
استشهد بما قدمه بيرنز وستوكر (١) • فقد بدءا دراستهما بتأكيد المتطلبات  
الموضوعية للبيئة على نحو ما أوضحنا ، ولكنهما سرعان ما لجأ الى تصورات  
الأفراد للمواقف لكى يفسرا الاستجابة المختلفة للتنظيمات ازاء ظروف السوق •  
ومن الواضح أن هذا الموقف ينطوى على تناقض ظاهر ، لانهما فسرا موقفا  
موضوعيا بتصور ذاتى ، تصور يتأثر بالظروف الاقتصادية والاجتماعية  
والسياسية التى تحيط بكل فرد فى التنظيم •

ولو حاولنا بعد ذلك النفاذ الى الاحكام العامة التى قدمها أصحاب هذا  
الاتجاه ، لاتضح لنا على الفور انها تنطوى على قدر من الخلط • ففى كثير  
من الاحيان يصعب علينا أن نحدد ما اذا كانت هذه الأحكام تحدد ما هو كائن  
فعلا أم ما ينبغى أن يكون • هناك مثلا فارق هام بين قولنا بأن التكنولوجيا  
وحاجات الأفراد وضغوط السوق ينبغى أن تكون عوامل هامة فى التنظيم ،  
وقولنا بأن هذه العوامل تحدد بالفعل الشكل التنظيمى الذى يتخذه التنظيم •  
والحق أننى لم استطع التاكيد مما اذا كان علماء هذا الاتجاه قد درسوا هذه  
العوامل بوصفها ابعادا للبناء التنظيمى أم بوصفها مجرد متغيرات تتطلب

---

Burns, T. and Stalker, G., The Management of Innovation, (١)  
op. cit.

اهتماما معينا عند اجراء أى تغيير فى التنظيم • ان التمييز بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون أمر ضرورى اذا ما أردنا تحديد طبيعة ما ندرسه وأننبؤ بما سيطرأ عليه •

وقد ترتب على ذلك نتيجة أخرى هى فشل أصحاب هذا الاتجاه فى تفسير مصادر توجيه أعضاء التنظيمات • ولقد لجأوا الى تطوير مفهوم « النسق العاطفى » الذى يشق وجوده من جماع الحاجات الانسانية • وحينما صاغوا هذا المفهوم استعانوا استعانة أساسية بالاتجاه النفسى الاجتماعى فى دراسة التنظيم ، مما أبعدهم عن تقديم دراسة جادة لطبيعة العضوية فى التنظيم والمشاركة فيه ، وهو موضوع يدخل فى صميم اهتماماتهم (١) • واذا كان هذا الاتجاه قد اهتم بتحليل توجيهات أعضاء التنظيم ، الا انه حلها من منظور ضيق الى حد ما • ان تحليل هذه التوجيهات يتطلب دراسة متعمقة للوسائل التى من خلالها يدرك الأعضاء المواقف المحيطة بهم • ومن الضبى ان الأعضاء يصلون الى هذه الوسائل من خلال الخبرات التى يخبرونها خارج نطاق التنظيم • واذا كان هذا الاتجاه قد درس البيئة المحيطة بالتنظيم من منظور اقتصادى خالص ، الا أن هذا المنظور - برغم أهميته البالغة - لا يكتفى لتفسير بعض الظواهر التنظيمية •

ولست أقصد بهذه الانتقادات انكار قيمة الاسهام الذى قدمه اتجاه النسق الاجتماعى الفنى فى دراسة التنظيم • لقد استطاع القاء الضوء على بعض المشكلات التنظيمية التى لم تكن مألوفة من قبل ، وعالجها بطريقة لاتخلو من جدية وطرافة فى ضوء اتجاه امبيريقى محدد • ومع ذلك فيبدو أن مستقبل هذا الاتجاه مرهون بتغلبه على القيود والمشكلات التى فرضتها عليه استعانتة بمفهوم « النسق » • واذا ما تمكن هذا الاتجاه من تحقيق ذلك ، استطاع الانطلاق لاقامة نظرية متكاملة ، نظرية أتوقع انها ستترتبط بالاتجاه انبائى الوظيفى ارتباطا وثيقا •

(١) ذلك لانهم اهتموا بدراسة الجوانب الاخلاقية المنظمة لانتماء الأفراد للتنظيم. مما جعلهم يقدمون بعد ذلك احكاما قيمية حول ما ينبغي أن يكون عليه هذا الانتماء • انظر مثالا على ذلك فى :

Trist. E., et al., Organizational Choice, op. cit.

### ثالثاً - الاتجاه النفسى الاجتماعى فى دراسة التنظيم :

عاصر الاتجاهين النظريين السابقين فى دراسة التنظيم اتجاه نظرى ثالث يختلف عنهما اختلافاً شديداً هو الاتجاه النفسى الاجتماعى فى دراسة التنظيمات . ولقد أسهم فى هذا الاتجاه علماء النفس وعلماء النفس الاجتماعيون والمعنيون بالدراسات السلوكية بصفة عامة . وعلى الرغم من تنوع اسهامات هؤلاء العلماء وتعددتها ، الا انها تتفق عموماً فى نقطة أساسية هى انطلاقاً من مفاهيم علم النفس الاجتماعى وبعض مفاهيم علم الادارة . وسوف أميز فيما يلى بين اتجاهين فرعيين أساسيين يعبران عموماً عن الاتجاه النفسى الاجتماعى فى دراسة التنظيم برغم اختلاف موضوعاتهما ومناهج البحث المستخدمة فيهما : الأول هو الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الانسانية فى التنظيم . والثانى الدراسة النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار فى التنظيم ، وسوف أقدم بعد عرض هذين الاتجاهين الفرعيين نقداً شاملاً لهما .

#### ١ - الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الانسانية :

ظهر هذا الاتجاه فى أواخر عشرينيات هذا القرن كرد فعل لظهور اتجاه الادارة العلمية ، ذلك الاتجاه الذى أكد الجانب الترشيدى فى التنظيم من خلال ثلاثة عناصر أساسية هى : الاختيار العلمى للعامل ، وتأكيد الحوافز المادية . ودراسة الزمن والحركة . وبالرغم من اتساع اتجاه العلاقات الانسانية ، الا اننا سننقصه على تلك الدراسات التى حاولت دراسة السلوك الانسانى فى التنظيمات ( وخاصة الصناعية منها ) دراسة امبيريقية ، وهو اتجاه يمثل - كما سنرى - حركة فكرية متنوعة متغيرة (١) . تضم اسهامات

---

( ١ ) عاون على تبلورها ونموها مناخ ايدىولوجى تمثل فى رد الفعل العدائى للعمال ازاء محاولات ادخال أسس الادارة العلمية انظر Friedman, G., Industrial Society. N.Y., 1955, p. 261.

بالاضافة الى زيادة قوة نقابات العمال وتأثيرها على العمال وما استتبع من تأكيد للحيرين أو أصحاب لمشروعات للعامل الانسانى ، مما أدى الى ظهور شعار هام هو « ان للعنصر الانسانى هو أهم عناصر المشروع » Ibid., p. 294

متنوعة في التنظيم ، ولكنها تشترك في خاصية أساسية هي استعانتها بمفاهيم علم النفس الاجتماعي في دراسة التنظيمات .

وتعد دراسات هاوثرن Hawthorne الشهيرة نقطة الانطلاق لدراسة العلاقات الانسانية (١) . وهي دراسات كانت تهدف في البداية الى دراسة الظروف الفيزيائية للعمل وعلاقتها بالانتاج وتصنيف المشكلات المختلفة التي تنشأ عن مواقف العمل ، ثم ما لبثت أن حولت اهتمامها لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي . وهكذا خلصت هذه الدراسات الى نتيجة هامة هي ضرورة البحث الدائم عن تفسير لاتجاهات العمال وسلوكهم . تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع لا من سمات الشخصية . ثم اوضحت بعد ذلك أن العامل ليس كائنا سيكولوجيا منفزلا ، ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها .

وسوف أحاول فيما يلي الكشف عن الاتجاه العام لهذه الدراسات والاطار التصوري الذي انطلقت منه . لقد بدأت بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم ، ولكنها لم تعزلها عن السياق الذي توجد فيه والمتمثل في القواعد الرسمية والقيم المختلفة السائدة في المجتمع . لكنها ما لبثت أن تبنت مفهوم « النسق » لتشير به الى انماط السلوك الشائعة والقيم والمعتقدات التي تظهر خلال تفاعل جماعات العمل . ولقد فرض عليها هذا التبنى دراسة التوازن الذي يقوم عليه مفهوم النسق ، ذلك التوازن الذي يستند الى ممارسة ميكانزمات الضبط الاجتماعي كما تتمثل في نظام المكافآت وقواعد الجزاءات التي تضمن تحقيق الامتثال بين أعضاء الجماعة (٢) .

---

(١) أجريت هذه الدراسات فيما بين سنتي ١٩٢٧ و ١٩٣٢ بإشراف التون مايو Mayo وكانت تمثل مشروعات تعاونيا بين مصنع ويسترن إيلكتريك وجماعة هارفارد ، ونشرت نتائجها في :

Roethlisberger, F. and Dickson, W., Management and the Worker, op. cit.

(٢) ومن الواضح أن هذه الدراسات قد انطلقت من الاضجاع النظرى الذى تبناه البنائيون الوظيفيون وأصحاب اتجاه النسق الاجتماعى الفنى . وهم بذلك لا يقنعون بدراسة العلاقة بين السبب والنتيجة فى النسق ، ولكنهم =



واستنادا الى هذا الأطار التصورى حاولت هذه الدراسات الكشف عن العلاقة بين بعض جوانب السلوك التنظيمى مثل الدافعية ، والروح المعنوية ، وعلاقتها بالانتاجية ، وانتهت الى تأكيد حقيقة أساسية هى تأثير الجماعات التى ينتمى اليها العمال على سلوكهم ، وخاصة جماعات الصداقة وغيرها من الجماعات الطوعية أو غير الرسمية . وبالرغم من أن تأثير هذه الجماعات كان واضحا قبل إجراء هذه الدراسات ، إلا أن الجديد الذى قدمته هو مدى تأثير قيم الجماعة على سلوك أعضائها فيما يتعلق بالانتاج . وهذا بدوره يكشف عن قصور اتجاه الإدارة العلمية ، لأن العامل لا يستجيب لأوامر الإدارة وتعليماتها بمنطق ثابت ، ولكنه يتأثر بمعايير الجماعات التى ينتمى اليها ، كما يتأثر بمنطق آخر مختلف تماما هو منطق العواطف (١) . والنتيجة الأساسية التى خلصت اليها هذه الدراسات هى أن تجاهل الإدارة للتنظيمات غير الرسمية وما يسودها من قيم ومعايير قد يؤدي الى انهيار الاتصال بين قمة التنظيم وقاعدته . كما أن على الإدارة أن تحقق اتساقا وانسجاما بين الأهداف الخاصة لهذه التنظيمات غير الرسمية مع الأهداف العامة للتنظيم ككل ، وبذلك تصبح التنظيمات غير الرسمية بمثابة قوة دافعة تسهم فى تحقيق أهداف التنظيم بطريقة فعالة نشطة . ولقد دفعت هذه

---

= يذهبون الى ضرورة دراسة الموقف ككل حتى ولو أدى ذلك الى صعوبة قياس التساند بين أجزاء النسق . بيد أن هذه الدراسات اتخذت موقفا محددا من قضية التمييز بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى كما قدمه ميرتون وسلزنيك ، حيث ذهبت الى أن العلاقة بين هذين الضربين من التنظيم علاقة إمبريقية تتحدد من خلال البحث الواقعى . بل إنها استخدمت المصطلحين فى بعض الأحيان بمعنى مترادف تقريبا خاصة حينما درست التنظيم الرسمى بوصفه متغيرا خارجا عن النسق انظر :

Ibid., pp. 565-568.

( ١ ) تائر مايو فى فلسفته هذه بكل من دور كايم وباريتو . انظر

مؤلفيه :

Mayo, E., The Human Problems of an Industrial Civilization N.Y., 1933 and The Social Problems of an Industrial Civilization, Boston. 1945.

للفتيجة التون مايو Mayo الى صياغة فلسفة عامه حل من خلالها مشكلات الحضارة الصناعية الحديثة ، تلك المشكلات التي نشأت عن التفكك الاجتماعي الناجم عن التصنيع والذي تجسد في انهيار الروابط الاسرية ، وضعف الجماعات الأولية الاخرى ، وسيطرة القلق على الافراد . وحل هذه المشكلات في نظر مايو هو ظهور مجتمع جديد ، مجتمع يستطيع المصنع فيه ان يكون محور حياة الفرد ، ومصدرا لاستشعاره الامان الانفعالي والاشباع الاجتماعي الذي لم يعد يحصل عليهما من جماعته الأولية النهار . ولكي يتمكن المصنع من تحقيق ذلك ، يتعين عليه ان يكون بمثابة وحدة متجانسة تعبر عن أفضل تكامل ممكن بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي .

ومن الواضح ان فلسفة مايو هذه نعكس بصفة عامة المخاخ الفكرى العام الذى كان سائدا وقت أن كتب مؤلفيه الشهيرين ، كما انها تعكس أيضا نظونه الى مشكلتي « تحقيق الانسجام ، و « الكفاية » في التنظيم . . . ولقد خضعت نتائج دراسات هاوثرن والدراسات التي سارت في نفس اتجاهها لانتقادات مريزة استندت الى دراسات تجريبية محدودة حاولت التحقيق من مدى صدق هذه النتائج . والفتيجة الاساسية التي انتهت اليها هذه الدراسات التجريبية هي ، أن الاساليب التي اعتقدت دراسات هاوثرن انها تؤدي الى نتائج هامة ومفيدة في مجال الانتاجية والرضاء عن العمل كانت اساليب غير فعالة ، وخاصة في مجالى الاشراف والاتصال (١) . كما وجهت أيضا انتقادات عديدة لدراسات هاوثرن لعدم اهتمامها بالعوامل أو الابعاد البيئية المحيطة بالتنظيم . ولقد قال ولينسكى Wilensky في معرض تحليله لعدد من نتائج هذه الدراسات : « لقد درست بعناية النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسات ، فلم أجد شواهد تشير الى دور النقابة ، وتأثير السوق بل حتى الانتماء والتوحد الطبقي . ومما يثير الدهشة اننى لم أجد إشارة

---

Survey Research Center, Productivity, Supervision and ( ١ )  
Morale among Railroad Workers, Human Relations Series 2,  
Report 3, Ann. Arbor : University of Michigan Press.

تكتشف عن مطامح الأفراد وتطلعاتهم ، وهي مسألة ما كان ينبغي على هذه الدراسات تجاهلها (١) .

والمحقق أن الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الانسانية قد أحرزت تقدما ملموسا حينما اخضعت مفهوم « التفاعل » للمعالجة الدقيقة المنظمة .  
ففى ثلاثينيات هذا القرن قدم تشابل Chapple وارنسبرج Arensberg ووليام فوت هوايت Whyte وجورج هومانز Homans وليونارد ساينز Sayles اسهامات هامة فى نظرية التنظيم مستنديين جميعا الى دراسة الجوانب التفاعلية ، بالرغم من تأكيدهم المتفاوت لهذه الجوانب ، وبالرغم أيضا من اختلاف تصورهم لها . ولقد ذهبوا جميعا الى أن نظرية التنظيم يجب أن تقوم على دراسة ما يشعر به الافراد وما يفكرون فيه ( العواطف ) ، وما يؤدونه من نشاطات ومهام ( النشاطات ) ، وما يبذلونه من جهد لكى يخلوا فى علاقات متبادله ( التفاعل ) ، ثم يذهبون بعد ذلك الى أن هذه الدراسة يجب أن تستند الى ملاحظة السلوك الملموس ملاحظة واقعية وقياسه قياسا دقيقا .

ولكى يحقق هؤلاء العلماء اهدافهم انطلقوا من مفهوم « النسق » الذى يمثل - كما ذهبوا - كلا يتألف من العناصر الثلاث (٢) . ( النشاطات ، والعواطف والتفاعل ) . ويترتب على ذلك أن التغير الذى يطرأ على أى منها لابد وأن ينعكس على العنصرين الآخرين . وفى حدود هذا الفهم الضيق لمفهوم النسق نجدهم يدرسون التنظيم الرسمى والتكنولوجيا وكل العوامل البيئية بوصفها عوامل خارج حدود هذا النسق . أما قياس التفاعل فى هذا النسق فيتم من خلال تحديد الاشخاص المتفاعلين ثم تسجيل الاتجاهات المختلفة التى يتخذها التفاعل ، اخيرا قياس تكرار التفاعلات واستمرارها (٣)

( ١ ) اقتبست هذا النص من :

Arensberg, C, Research in Industrial Human Relations : A

Critical Appraisal, N.Y., 1957, p. 89.

Whyte, w. «An Interaction Approach to . . . » op. cit. (٢)

Arensberg, C., et al. (eds.) Research in Industrial Human Relations, N.Y., 1957, p. 345. (٣)

ثم التعبير عنها في شكل خرائط توضيحية . ولقد ذهب اصحاب هذا الاتجاه بعد ذلك الى أن أى تغيير في الاتجاهات يجب أن يستند الى بناء التفاعل في التنظيم ، ذلك البناء الذى يمكن أن يخضع للتحليل الدقيق اذا ما استخدمت أدوات قياسية معينة .

ولقد شهدت السنوات الاخيرة نموا ملحوظا في الدراسة النفسية الاجتماعية للتنظيمات ، نتيجة للتطورات الحديثة التى طرأت على علم النفس، والرغبة الملحة التى سيطرت على علماء النفس في تطبيق مفاهيم علمهم تطبيقا دقيقا في مجال دراسة التنظيم . ولقد ظهرت في هذا المجال اسهامات فردية عديدة اختلفت باختلاف الاتجاه النظرى الصادره عنه ، ولكنها مع ذلك تشترك في عناصر أساسية في تحليل التنظيمات أهمها ، أن دراسة أعضاء التنظيم يجب أن تأخذ في اعتبارها حاجاتهم الشخصية ودوافعهم ، تلك الحاجات التى تتخذ شكلا متدرجا يبدأ من الحاجات الفسيولوجية ثم يهبط حتى يصل الى الحاجة الى تحقيق الذات ، ، وان هذه الحاجات والدوافع تمارس تأثيرا مباشرا على السلوك ، ذلك السلوك الذى يمكن تفسيره من خلال الكشف عن الحاجة أو الدافع الذى يستند اليه ، وأن هناك صراعا أساسيا بين حاجات الفرد وأهداف التنظيم (١) ، وان أفضل شكل للتنظيم هو ذلك الذى يحاول تحقيق أقصى درجات الاشباع للفرد والتنظيم معا ، وذلك عن طريق تشجيع تشكيل جماعات عمل مستقرة ، ومشاركة العمال في صنع القرار ، وخلق اتصال جيد ، وإيجاد اشراف معبر . تلك هى العناصر المشتركة بين علماء النفس الاجتماعى المحدثين الذين درسوا التنظيمات ، ولكنهم مع ذلك يختلفون فيما بينهم في عدد من النقاط . لذلك سأحاول فيما يلى تناول الاسهامات الفردية التى قدموها ، على أن ابرز وجوه الاتفاق والاختلاف بينهم . ولكى يتيسر ذلك أجد من المفيد الاستعانة بتصنيف نظرى هام قدمه شاين Schein (٢) . ميز فيه بين ثلاث اتجاهات نظرية لعلماء نفس التنظيم : الأول اتجاه « الانسان الاجتماعى » ، والثانى « اتجاه

---

Tannenbaum, A., Social Psychology of the Work Organizations, London : Tavistock, 1966, p. 32.

Schein, E., Organizational Psychology, op. cit.

( ٢ )

الانسان الساعى لتحقيق ذاته ، والثالث لتجاه « الانسان المركب » الذى لديه  
دوافع عديدة .

أما علماء الاتجاه الأول فينطلقون من قضية أساسية مؤداها ، أن القوة  
الدافعة للانسان هي « حاجته » الى التفاعل مع زملائه وإقامة علاقات معهم  
ثم قبولهم له . ولقد أكدت دراسات هاثورن هذه القضية كما رأينا ، ثم  
أكدما جورج هومانز بعد ذلك حين قال : « ان الحقيقة التى لا أشك فيها  
لحظة واحدة هي أن الانسان حيوان اجتماعى . . . لقد تأكد لى أن العامل  
يأتى الى المصنع شخصا اجتماعيا يحتاج أولا وقبل كل شيء الى إتاحة الفرصة  
لإقامة علاقات وثيقة مع الآخرين . فالعمال يميلون باستمرار الى تشكيل  
جماعات متماسكة تضم أولئك الذين يقومون بنفس العمل أو الذين يعملون  
في مكان عمل واحد (١) » . ولقد أكد هومانز في هذا المجال نقطة هامة هي ،  
أن « الانسجام الصناعى » يستطيع أن يمنح جماعات العمل حرية أكبر حينما  
يسمح بالمشاركة في صنع القرارات .

ويعد أبراهام زاليزنيك Zalesnik من أبرز الممثلين المعاصرين  
لهذا الاتجاه . فلقد تأثر تأثرا كبيرا بدراسات زميله روثسبرجر Rochlisberger  
أحد أعلام راسات هاثورن ، وقدم اسهاما هاما في فهم جماعات العمل  
الصغيرة ، مبررا اسهامه هذا بقوله : « أعتقد أن فعالية التنظيمات الكبيرة  
الحجم تعتمد الى حد كبير على نمو جماعات صغيرة فعالة ، ذلك لأن الانسان  
يرغب أولا وقبل كل شيء في تحقيق الاشباع من خلال الدخول في علاقات  
شخصية وثيقة . وهذا يدفعني الى القول بأن اشباع الجماعات الصغيرة  
للحاجات الانسانية الهامة يحقق لهذه الجماعات بقاءها كشكل من أشكال  
التنظيم . . ويرتب زاليزنيك على ذلك نتيجة هامة هي ، أن « الجماعة  
الصغيرة هي مصدر التأثير في التنظيم » ، ثم يطالب بعد ذلك « بدراسة آثار  
العضوية في الجماعة كمدخل للتعرف على تشكيل اتجاهات الافراد وقراراتهم » ،  
وإن كان قد ذكر في موضع آخر أن « حاجة الفرد الى عضوية الجماعة

---

Homans, G., «Industrial Harmony as a Goal» in Korn- ( ١ )  
hauser, A., et al. (eds.), Industrial Conflict, N.Y. pp. 54-62.

لا تعنى نمو جماعات فعالة . كما انها لا تعنى وجود تنظيمات فعالة . . وأن دراسة هذا الموقف يتطلب الكشف عن القوى التى تسهم فى تشكيل الجماعات ، والعوامل المحيطة بتفاعل الفرد مع الجماعة وما يربط بذلك من مشكلات كالانتاجية والتغير (١) ، .

ومن الواضح أن اصحاب هذا الاتجاه قد تأثروا تأثرا واضحا بعلماء هاوثورن ، الى الحد الذى جعلهم امتدادا طبيعيا لهم ، وان كانوا قد تقدموا عنهم خطوة محددة عندما أشاروا الى الدور الذى تلعبه « حاجات الشخصية » ، وعندما أوضحوا أن « الانسجام الصناعى » يتطلب تغيرا آخر فى التنظيمات غير ذلك الذى أشار اليه علماء هاوثورن . بيد أن النظرة العابرة لهذه الأفكار تكشف عن ضرورة اثاره بعض التساؤلات : كيف نتأكد - مثلا - من صدق وجود « حاجات الشخصية » ؟ هل هى حاجات واقعية بالفعل أم انها حاجات يحددها عالم النفس ؟ كيف نحدد طبيعتها ؟ هل هى عامة أم انها تظهر فى ظروف معينة واحوال خاصة ؟ الى اى مدى يمكن الاستعانة بالحاجات كمتغيرات مستقلة ؟ ألا يمكن اشباع هذه الحاجات خارج نطاق التنظيم ؟ ولماذا يتحتم اشباعها داخل التنظيمات الصناعية بالذات ؟ هذه بعض التساؤلات الأولية التى قد تثيرها اللوحة الاولى أفكار هؤلاء العلماء . ومع ذلك فلنا معها لقاء آخر عند نقدها للدراسة النفسية الاجتماعية للتنظيم ككل .

أما الاتجاه السيكلوجى الثانى فقد ذهب الى أن هناك حاجات « أعلى » وأهم من حاجة الانسان لقبوله فى الجماعة ، وأن « تحقيقه لذاته » يعد مطلبا عاما وحاجة أساسية بعد أن يشبع حاجاته ذات « المستوى الأدنى » ، وأن مهمة الادارة فى التنظيم هى اشباع هذه الحاجة بحيث يصبح العمل مثبرا وذامعنى . ومن الواضح أن تأكيد هذا الاتجاه لفكرة تعدد الحاجات قد ابعده عن اتجاه « دراسات هاوثورن » واتجاه « الانسان الاجتماعى » اللذين اهتمتا فقط بدراسة حاجة الفرد الى عضوية الجماعة والانتماء لها .

---

( ١ ) هذه النصوص مقتبسة من مواضع متفرقة من :

Zaleznik, A., and Moment, D, The Dynamics of Interpersonal Behaviour, N.Y., 1964, pp. 3-4.

ولقد انطلقت أغلب دراسات هذا الاتجاه من نظرية ماسلاو Maslow في الدافعية ، والتي ذهب فيها الى أن حاجات الانسان تتخذ شكلا متدرجا ، على أساسه يتوقف اشباع كل منها . فحينما تشبع حاجات المستوى الأدنى ، تفرض حاجات المستوى الأعلى نفسها . ولقد توصل ماسلاو بعد ذلك الى أن الحاجات غير المشبعة تستطيع أن تتحكم في الدافعية . وبغض النظر عما تنطوي عليه نظرية ماسلاو من قصور وضعف (١) ، إلا أنها كانت نقطة بداية لعدد من علماء النفس الاجتماعيين المهتمين بدراسة التنظيمات ، نعرض فيما يلي لأبرز إسهاماتهم في هذا المجال .

يقدم رينسيس ليكرت Likert اتجاها زعم أنه جديد تماما . فهو يقول في سياق عرضه لاتجاهه هذا « . . . على المديرين أن يهتموا دائما بالقوى الدافعة الأساسية التي تحكم السلوك ، لانهم بذلك سوف يضمنون توحيد الأفراد مع التنظيم ومع أهدافه » (٢) . ثم يقول في موضع آخر « . . . أن ذلك كفيل بتحقيق أقصى درجات الاشباع للأفراد والوصول باننتاجية التنظيم الى أقصى حد ممكن » (٣) . وما يلبث ليكرت أن يرتب على ذلك نتيجة هامة هي « ضرورة ممارسة العمال لنوع من التأثير على أهداف التنظيم وقراراته » وهذا أمر لا يتحقق الا بتشجيع العمال على تحمل المسؤولية واشراكهم في صنع القرارات واتاحة الفرصة لكي ينجموا في جماعات عمل متماسكة

---

(١) لأن ماسلاو لم يوضح ما اذا كانت هذه الحاجات واقعية ، أم أنها مجرد نموذج مفيد لفهم سلوك الانسان الذي تحكمه الدافعية ، كما لم يوضح امكانية التحقق من صدق هذه الحاجات ، وما اذا كانت هذه الحاجات توجد في كل الثقافات والمواقف أم أنها توجد في بعضها . وبالرغم من ذلك استعان بعض علماء نفس لتنظيم بنظرية ماسلاو وكشفوا عن بعض جوانب القصور في نموذج « الانسان الاقتصادي » كما عبر عنه اتجاه الادارة العلمية ، كما كشفوا عن قصور في اتجاه العلاقات الانسانية . انظر مؤلفه :

Maslow, A., Motivation and Personality, N.Y. : Harper, 1954.

Likert, R., New Patterns of Management, N.Y. ; 1961 p. 1. (١)

Ibid., p. 98.

(٣)

يرتبطون بها ويتوحدون معها (١) ، . والنظرة الفاحصة لأفكار ليكرت هذه تكشف عن انتقاد ضمني لفيبر وبابلور لأن سحق هذه الأفكار يقتضى - بالطبع - كما يقول ليكرت ، وجود بقاء غير بيروقراطى ، بناء لا يقوم على الدافع الإقتصادى ، ولا يستند الى استخدام ضبط دقيق وسلطة محددة (٢) .

على أننى أعتقد أن علماء هذا الاتجاه قد قدموا بعض الأفكار الإيجابية فى فهم السلوك التنظيمى ، كما أنهم قدموا أسهاما أكثر إيجابية فى بعض النقاط اذا ما قورنوا بعلماء العلاقات الانسانية التقليديين . فعلى الرغم من اهتمام مجريجور وليكرت بدراسة البناء الرسمى فى التنظيم ، الا انهما كشفنا عن ضرورة اجراء بعض التعديلات على هذا البناء لكى يحقق الاشباع الضرورى للأفراد ، وهى نقطة أغفلها تماما علماء العلاقات الانسانية . كما انهما أبرزتا فكرة تعدد الحاجات ، وهى نقطة أخرى أغفلها أسلافهم . وبرغم ابرازهما لتعدد الحاجات ، الا أن معالجتهم لهذه الحاجات تنطوى - فيما أعتقد - على بعض الصعوبات والمشكلات مما يمنحها طابعا طوبائيا . لقد طالبا - مثلا - بمشاركة العمال فى الادارة ، ولكنهما لم يكشفنا بوضوح عن طبيعة هذه المشاركة وأبعادها وما يترتب عليها من ظهور مشكلات توزيع القوة . فمصالح العمال ستتغير بالضرورة بمجرد مشاركتهم فى الادارة ، كما أن مصالح المديرين سوف تتغير بالضرورة . ويبدو أن اهتمامهما الشديد بدراسة الحاجات قد أبعدهما عن الفهم العميق لهذه المشكلات . تلك المشكلات التى يستحيل التعرف عليها دون الاستعانة بمنظور سوسيولوجى - قادر على فهم أهداف الأفراد وتوقعاتهم فهما حقيقيا ، ثم تفسيرها بعد ذلك فى ضوء سياقها الاجتماعى . ان مصالح الافراد كما تعبر عنها مشاركة العمال التى درسها ليكرت ومجريجور ترتبط ارتباطا وثيقا بتوجيهات العمال فى التنظيم ، كما انها ترتبط بنفس الدرجة من الوثوق بما يتيح التنظيم من فرص تحقيق الاشباع بوجه عام .

---

Likert, R., «A Motivational Approach to a Modified Theory of Organization and Management», in Haire (ed.) op. cit., pp. 184-219.

Likert, R., New Patterns of Management, op. cit., pp. 98-99 (٢)



واظن أن أرجريس قد اقترب الى حدما من هذا الفهم في أحد مؤلفاته الحديثة (١) . فلقد قدم نظرية ربط فيها بين الحاجات الانسانية الأساسية وطبيعة بناء التنظيم الذى يستطيع مواجهة هذه الحاجات . ولكنه مالبث أن تعثر عندما درس هذه الحاجات ، فهو لم يوضح تماما ما اذا كانت هذه الحاجات هي ما يستشعرها الناس ، أم هي الحاجات التى لابد وأن يستشعرونها بالضرورة . ولقد أشار أرجريس نفسه الى هذه المشكلة ، واعترف بصعوبة حلها قائلا : « مع تسليمى بوجود الفروق الفردية ومع اقتناعى بتأثير المجتمع على حاجات الفرد ، فأنتى انطلقت من نقطة أخرى ، لأننى أحاول الكشف عما يمكن أن يحدث اذا ما انتظم الراغبون في تحقيق النجاح في تنظييمات (٢) » .

ولكى يتجنب هؤلاء العلماء الانتقادات التقليدية التى توجه الى تأكيد الجوانب السيكلوجية في تفسير الظواهر ، زعموا أن نظرياتهم لا تنتمى الى علم النفس بمعناه المعروف ، ولكنها تنتمى الى العلوم السلوكية بعامه . بل زعم بعض المتطرفين منهم الى انها تنتمى الى العلوم الانسانية ككل ، وهو زعم لا يحتاج الى جهد لتفنيده . ومع ذلك فلقد حاول فريق منهم توسيع نطاق تفسير السلوك كما فعل مجريجور حينما قال « نادرا ما يكون السلوك الانسانى مجرد استجابة مباشرة لواقع موضوعى انه في أغلب الأحوال . . . استجابة لادراك الفرد وتصوره لهذا الواقع (٢) » . واظن أن قول مجريجور هذا يعد خطوة تقدمية ، لأنه وسع من نطاق تفسير السلوك الانسانى . وفتح الفرصة لدراسة كلا من « الموقف » و « توجيه الاشخاص نحو هذا الموقف (٤) » .

(١) Argyris, C., Integrating the Individual . . . op. cit. (١)

Ibid., p. 36. (٢)

McGregor, D., Leadership and Motivation ; op. cit., p. 216. (٣)

(٤) فلا يكفى مثلا القول بأن العامل يفترب عن نمط أو نوع معين من التكنولوجيا ، بل يتعين الكشف عن عدم الاشباع الناتج عن هذه التكنولوجيا ، بعبارة أخرى يتعين دراسة كل الظروف المسببة لهذا الاغتراب .

ولقد شجع ذلك أرجريس على تقديم منظور أكثر رحابة . ففي معرض نقده لوجهة النظر التي تذهب الى أن بناء تنظيميا معينا يمكن أن يؤدي بذاته الى استجابة سلوكية معينة ، كشف النقاب عن وجود متغير وسيط يقع بين البناء والاستجابة الانسانية لهذا البناء اطلق عليه « الشخصية الانسانية وحاجاتها (١) » ، ولعل ذلك يكشف بوضوح عن الموقف الصريح الذي اتخذ أرجريس : تأكيدا صريحا للمتغيرات البنائية ، واعترافا كاملا بمتغيرات الشخصية .

أما الاتجاه الثالث - كما يعبر عنه شاين Schein ووارين بينيس Bennis - فيتعاطف مع الاتجاه السابق في كثير من أفكاره ، وأن كان قد انطلق من مفهوم تسلسل الحاجات الذي طوره ماسلاو . الا أن شاين وبينيس قد اتخذوا موقفا منا الى حد ما ، حينما ذهبوا الى أن الدوافع تختلف باختلاف المواقف . « فالإنسان المركب » لديه دوافع متنوعة تنشأ عن خبرات منفصلة يربطها بعد ذلك بمعاني مختلفة . وهذا بدوره يفرض على المديرين كما يقول شاين « مراعاة التنوع الشديد في العلاقات الشخصية وتعدد أنماط السلطة » ، فضلا عن نوعية الصلات السيكولوجية (٢) . ولقد أراد شاين بعبارة هذه أن تكون بمثابة نقد لوجهة نظر أرجريس ومجربور ، اللذان ذهبوا الى صعوبة صعوبة التطابق بين حاجات الفرد ومتطلبات التنظيم .

على أن الموقف المرن الذي اتخذه شاين وبينيس أدى بهما الى تبني الاتجاه الوظيفي تبنيًا كاملا ، وما لبثا أن انتقدا بعد ذلك علماء نفس التنظيم الآخرين لفشلهم في الاستعانة بمفهوم « النسق » كمفهوم موجه . ولقد انفرد شاين بعد ذلك بتطوير غم لمشكلات النسق منطلقا من الاطار التصوري الذي قدمه بارسونز الذي عبر عنه بالاحرف الأربعة A.G.I.L. (٣) ، ثم وسع من هذا الاطار فكشف عن العلاقة بين التنظيم والبيئة . ولم يغفل شاين

---

(١) Argyris, C., Integrating the Individual, op. cit.

(٢) Schein, E., Organizational Psychology, op. cit. ; p. 65.

(٣) تشير هذه الحروف الأربعة الى المفاهيم الأربعة التي استخدمها بارسونز ، والتي عرضنا من قبل بشيء من التفصيل وهي : المواءمة ، وتحقيق الأهداف ، والتكامل والكمون .

Adaptation, Goal-Attainment, Integration, Latency.

دراسة مشكلة الفعالية . وان كان قد تأثر ببارسونز في هذا المجال تأثرا واضحا . حيث يقول « . . . اذا سلمنا بان لكل نسق وظائف متعددة ، واذا تصورنا أن هذا النسق يوجد في بيئة تزوده بالموارد الضرورية ، فان فعالية هذا النسق سوف تتوقف على قدرته على البقاء والتكيف وتحقيق الذات والنمو (١) » ، ولقد تأثر بينيس بشاين تأثيرا كبيرا ، فعقد فصلا في مؤلفه السالف الذكر (٢) انتقد فيه تعريف ارجريس ومجريجور لمفهوم الكفاية (٣) ، ذاهبا الى أن مثل هذا التعريف يتجاهل مشكلات التكيف ازاء التغير ، تلك المشكلات التي يتعين على أي تنظيم سليم مواجهتها .

على أن أفكار شاين وبينيس تكشف عن تأثير واضح بمفهومي دور كايم عن « الصحة » و « المرض » . فقد اهتمتا بدراسة ما أطلقا عليه « باثولوجيا الصراع » ، وأن كانا قد فشلا في معالجة هذا المفهوم معالجة نظرية منظمة كما فعل لويس كوزر Coser (٤) . فقد اكتفى بينيس بالقول بان « الصراعات المتزامنة في التنظيم تستنفذ مزيدا من الوقت ، وتبدد كثيرا من المال ، وتستهلك طاقه ضائعة » .

## ٢ - الدراسة النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار :

لم تقتصر جهود علماء النفس الاجتماعيين المهتمين بالتنظيمات على دراسة العلاقات الانسانية ، ولكنهم اسهموا في ميدان آخر لا يقل عن ميدان العلاقات الانسانية أهمية وخطورة ، هو ميدان صنع القرار في التنظيم ، وقدموا في هذا المجال اسهاما عظيما كان له ابلغ الاثر في منح دراسة التنظيم مزيدا من الجدية والعمق والثراء . وقبل ان أتناول بالتحليل اسهام هؤلاء

---

Ibid., p. 95.

(١)

(٢) عنوان هذا الفصل هو : « نحو ادارة علمية حقيقية : مفهوم الصحة التنظيمية » .

(٣) لانهما عرفاهما في ضوء تحقيق أقصى درجات الاشباع للأفراد ، وتحقيق أقصى معدلات الاداء .

(٤) Coser, L., The Functions of Social Conflict, op. cit. (٤)

العلماء . أجد من الضروري توضيح الظروف التي دفعتهم الى تقديم هذا الاسهام . وموقع هذا الاسهام من نظرية التنظيم بصفة عامة .

زعم هؤلاء العلماء أنهم يقدمون نظرية تكاملية في التنظيم (١) تحاول تفسير كل مظاهر السلوك التي لم تعالج من قبل سوى معالجة جانبيه أو جزئية . فعلماء العلاقات الانسانية اهتموا فقط بدراسة الجوانب غير الرسمية للبناء التنظيمي وخاصة أنماط السلوك والمعايير التي تنشأ نشأة تلقائية خلال عملية التفاعل الاجتماعي . ولقد أدى بهم هذا الاهتمام الى اغفال النشاطات الرشيدة في التنظيم ، تلك النشاطات التي ترتبط بابرز جوانب التنظيم واكثرها خطورة . ويقابل ذلك اهتمام أصحاب الاتجاه الإداري في التنظيم بدراسة الترشيح ، متجاهلين بذلك العلاقات الاجتماعية السائدة في التنظيم ، وما يرتبط بذلك من مشكلات ، وهو اهتمام يشاركهم فيه أيضا أصحاب النظرية الاقتصادية في التنظيم (٢) .

في ظل هذه الظروف قدم هيربرت سيمون Simon اسهاما خطيرا في الدراسة النفسية الاجتماعية لصنع القرار ، ذاهبا الى أنه يسعى الى سد الثغرة الكامنة في نظرية التنظيم (٣) ، ووضع حد لاموقف النقص في العلوم الاجتماعية (٤) ، عن طريق ربط الجوانب الرشيدة بالجوانب غير الرشيدة في التنظيم . ولقد عبر عن ذلك قائلا : « اريد أن أقدم اطارا تصوريا لخواص الواقعية للكائنات الانسانية (٥) » .

---

(١) وأبرز من عبر عن هذا الاتجاه هيربرت سيمون انظر مؤلفيه :

Simon, H., Administrative Behavior, N.Y. ; 1961 ; and Models of Man, N.Y. ; 1957, p. 1.

(٢) Leibenstein, H., Economic Theory and Organizational Analysis, N.Y. ; 1960, Introduction.

(٣) ولقد استخدم سيمون مصطلح « نظرية التنظيم » للإشارة الى الاسهام الذي قدمه ، وهو استخدام مضلل كما سنرى فيما بعد . ومع ذلك نجد كثيرا من دارسي التنظيم يوافقونه على استخدامه للمصطلح .

(٤) Simon, H., Administrative Behavior, op. cit. ; p. 23.

Ibid., p. 25.

(٥)

وينطلق سيمون من قضية أساسية هي ، أن السلوك في التنظيم هو أولا وقبل كل شيء سلوك هادف . فالناس ينتظمون في تنظيمات لكي يحققوا هدفا مشتركا . ويتطلب تحقيق هذا الهدف تنسيقا واعيا ودقيقا بين النشاطات التي يؤدونها . ويرتب سيمون على هذه القضية قضية أخرى هي ، أن صنع القرار هو محور أي تنظيم ، ذلك لأن التنسيق بين النشاطات يتطلب صنعا دائما للقرارات . ولقد عبر سيمون عن ذلك بوضوح حين قال : « أن التنظيم يحدد لكل شخص يعمل فيه القرارات التي يتعين عليه اتخاذها ، والتأثير الذي يخضع له في صنع هذه القرارات (١) » . ويعتمد صنع القرار على نوعين من المعطيات على أساسها يصدر الشخص القرار . الأول معطيات واقعية تخضع للاختبار الامبيرى للتحقق من صحتها أم عدم صحتها ، والثاني معطيات قيمية لا تخضع لمثل هذا الاختبار ، لأنها لا تتعلق بما هو كائن ، بل بما ينبغي أن يكون (٢) . والنوع الأول مرتبط بالوسائل ، أما الثاني فمرتبط بالغايات أو الأهداف . وفي ضوء ذلك يمكن النظر الى السلوك الرشيد بوصفه سلسلة من الوسائل والغايات . فحينما يتم تحديد أهداف معينة يمكن بعد ذلك اختيار الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف ، تلك الأهداف التي ما تلبث أن تصبح بدورها وسيلة لتحقيق أهداف أبعد .

على أن اصدار القرار الرشيد يفترض بطبيعة الحال حصرا كاملا بكل المعطيات الواقعية والمأما تاما بها ، بعبارة أخرى معرفة كاملة بالبدائل والنتائج .

Ibid., p. 37.

(١)

Ibid., p. 45.

(٢)

فالمعطيات القيمية هي التي يمكن من خلالها - كما يقول سيمون - اصدار احكام ذات طابع الزامى خلقى ، وهي لذلك تشير الى ما ينبغي أن يكون . وعلى الرغم من ان سيمون قد اعترف بصعوبة للفصل بين المعطيات الواقعية والمعطيات القيمية عند ممارسة صنع القرار ، الا انه ذهب الى أن التمييز بينهما يفيد التحليل من جوانب عديدة . والمهم هنا هو أن سيمون قد نظر الى القرار الرشيد بوصفه النتيجة الصحيحة التي يتم التوصل اليها من خلال هذين النوعين من المعطيات .

Ibid., p. 223.

كما يفترض أيضا إدراكا كاملا للمعطيات القيمة المرتبطة بجوهر المشكلة ، وهذا أمر لا يتحقق تماما في الواقع . واذن فعلى صانعي القرارات أن يبحثوا عن هذه المعطيات ، ولكنهم يواجهون خلال بحثهم هذا قيودا عديدة ، صنفها سيمون الى ثلاث فئات : الفئة الاولى تتعلق بالمهارات والعادات وردود الأفعال اللاشعورية التي تحدد بطريقة آلية أداء الفرد والقرارات التي يتخذها . والفئة الثانية تتعلق بالضغط المفروضة على الرشد ، وهي ضغوط تمارسها الدوافع والقيم وانتماءات الفرد . أما الفئة الثالثة والاخيرة فتتمثل في مقدار المعرفة الأساسية التي لدى الفرد والمعلومات المتاحة له (١) . ولقد أوضح سيمون أن هذه القيود الثلاث تحدد نطاق الترشيح ومداه ، لأنها تحدد نوعية البدائل ومقدارها ، كما أنها تؤثر على تحديد النتائج المتوقعة بل وتلعب دورا في تصورها وإدراكها .

ومن الطبيعي أن إصدار القرار الرشيد يفرض على التنظيم شكلا تنظيميا معينا . عليه أن يحدد مسئوليات وأعباء كل فرد تحديدا دقيقا ، وعليه أن يرسم له الأهداف التي بمقتضاها يصدر القرار . ثم عليه بعد ذلك أن ينشأ ميكانزمات تنظيمية مثل القواعد الرسمية ، وقنوات الاتصال ، وبرامج التدريب التي تسهم في إدراك بدائل صنع القرار . على أن النقطة الهامة التي يتعين توضيحها هنا هي أن تسلسل السلطة يحدد بطبيعته نوع القرارات ومداه ، باستثناء تلك التي تسعى الى تحقيق أهدافا فئوية أو قصوى ، ذلك لأن هذا التسلسل يركز على النوع الأول من المعطيات التي حددها سيمون ( الواقعية ) أكثر من ارتكازه على النوع الثاني ( القيمة ) . واستنادا الى ذلك يصبح تسلسل السلطة بمثابة إطار لسلسلة من الوسائل والغايات ، لأنه يحدد لكل فرد مهامه وأهدافه ، بحيث يصبح قادرا على اختيار أفضل الوسائل التي تضمن تحقيق هذه الأهداف .

---

(١) ولقد ذهب سيمون الى أن هذه الفئة الثالثة من القيود تعد محور نظريته ، كما أوضح أن نظريات التنظيم ودراساته قد اغفلت تماما هذه القيود .

واستنادا الى الفهم الخاص الذى قدمه سيمون لعملية صنع القرار وما يرتبط به من رشد . درس الجوانب النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار فى التنظيم بصفة عامة . فبدأ بتفسير مبررات انتماء الفرد للتنظيم متبنيا وجهة نظر شستر بارنارد **Barnard** التى نظر بمقتضاها الى التنظيم بوصفه نسقا يوازن بين الاسهامات التى يقدمها الأفراد له والمكافآت التى يمنحها لهم (١) **inducement-contribution** . فبالتحاق الفرد بالتنظيم تحدث صفقة بمقتضاها يحصل على المكافأة فى مقابل عمل أو اسهام يقدمه للتنظيم . وبظل انتماء الفرد للتنظيم قائما طالما أن المكافأة التى يحصل عليها من التنظيم تعادل أو تكبر فى قيمتها الاسهام الذى يقدمه له . أما التوازن بين الاسهام والمكافأة فيعتمد على محك ذاتى خالص يستعين به الفرد فى تقويم موقفه ووضعه . ويرتب سيمون على ذلك نتيجة أخرى . ان عم احساس الفرد بالرضا والاشباع (٢) يؤدى تدريجيا الى هبوط مستوى طموحه ، ثم يؤدى فى المدى البعيد الى انخفاض مستوى رضائه . ويحدث ذلك على مستوى التنظيم ككل ، فاسهام بعض الأعضاء يكون بمثابة مكافأة لأعضاء آخرين .

وتحاول نظرية سيمون بعد ذلك دراسة ما يحدث حينما يقرر الفرد المشاركة فى التنظيم والعمل فيه ، فتكشف عن القيود التنظيمية التى تفرض على الفرد حين يريد اصدار قراره ، تلك القيود التى تفرضها ضرورة التنسيق بين القرارات والنشاطات التى يؤديها الأفراد . ولقد كشفت النظرية عن أن هذه القيود ما هى الا ميكانيزمات يؤثر بها التنظيم على القرارات الفردية حتى يضعها فى اطار السياسة العامة للتنظيم . ويعد تقسيم العمل هو الميكانيزم أو الاجراء الاساسى الذى من خلاله يفرض التنظيم قيودا وحدودا على قرار الفرد ، لانه يحدد مجال الاهتمام ويحصر المشكلات حصرا دقيقا ، ويحدد

---

See Barnard, C., Functions of Executive, op. cit., pp. (١) 66-69, 139-160, and March, J., ; and Simon, H., Organizations, N.Y., 1958, pp. 84-110.

(٢) وهذا يرجع بالطبع الى ادراك الفرد لقلة وجود بدائل افضل خارج نطاق التنظيم الذى يعمل فيه .

خطوات مقننة يتعين اتباعها . وفضلا عن ذلك يمارس نظام السلطة في التنظيم قيда آخر على قرار الفرد . لانه يحدد بطبيعة القرار وحدوده وفقا لكل مستوى من مستويات السلطة . ثم يكشف سيمون بعد ذلك عن تأثير نظام الاتصال وما يتضمنه من معطيات واقعية على صانع القرار . ويبرز في النهاية دور التدريب والتعليم في ضمان اتخاذ قرارات تتسق مع الأهداف الكلية للتنظيم . هناك اذن كما يقول سيمون أربعة عوامل تؤثر على صنع القرار وتحدد طبيعته ومداه هي : تقسيم العمل ، والسلطة ، والاتصال ، والتدريب . على أن هذه العوامل لاتحرم الفرد من فرض المبادأة ، ولكنها تحدد بشكل واضح المعطيات القيمية والواقعية بالطريقة التي تضمن اتساق قراراته مع قرارات الآخرين .

ولقد حاول بعض من زملاء سيمون الانطلاق مما انتهى اليه ، فحاولوا تطبيق مفاهيمه حول صنع القرار على التنظيم ككل ، بحيث أصبحت وحدة التحليل هي التنظيم بوصفه صانعا للقرارات وخاصة تلك التي تنظم مصالحه الأساسية (١) . بيد انهم اقتربوا في ذلك من النظرية الاقتصادية في المصنع اقترابا شديدا . واعتقد أن محاولاتهم في هذا المجال لم تسفر عن نتائج هامة (٢) ، لذلك وجهوا اهتمامهم بعد ذلك الى صياغة اطر نظرية أوسع تتناول عملية صنع القرار في التنظيم بصفة عامة . ولقد تحقق ذلك حينما قدم سيرت *cyert* لطارا تصوريا لعملية صنع القرار في التنظيم مستندا الى أربعة مفاهيم أساسية هي : حل الصراع ، والاحساس بالأمان ، والسعى لحل المشكلات ، والتعليم التنظيمي ، وهي مفاهيم تمثل كما ذهب سيرت أسسا لنظرية عامة في صنع القرار .

---

(١) كالسعر وتحديد حجم المنتج وحجم العمالة ، والتسويق . . . . . الخ .  
(٢) لانهم قدموا وجهة نظر تعبر بوضوح عن اتجاه سلوكي في نظرية المصنع ، ثم أسسوا عليها دراسة عملية صنع القرار في التنظيم . واقصى ما وصلوا اليه في هذا المجال تقديم بعض نماذج لصنع القرار ثم ربط هذه النماذج بمشكلات معينة في التنظيم انظر على وجه الخصوص :

Leinbenstein, R., Cyert, R. and March. J. A Behavioral Theory of the Firm, N.Y., 1963.



وخلال السنوات الاخيرة ظهر اتجاه جديد يحاول دراسة التنظيم بوصفه نسق صنع قرار متجاهلا - الى حدما - الاتجاه الذى يدرس التنظيم بوصفه وحده صنع قرار . ولا يهتم هذا الاتجاه الجديد بدراسة البناء الداخلى للتنظيم بقدر ما يهتم بدراسة السلوك القرارى الصادر عن المصنع نحو بيئته . لذلك نجده يهتم كثيرا بتناول مراكز اصدار القرار والعلاقات بينها ، تلك العلاقات التى تحددها قنوات الاتصال ، ثم يطور هذا الاهتمام بعد ذلك بتبنى مفاهيم السببرنطيقا ، التى تعنى بدراسة ظواهر الاتصال والتحكم الذاتى فى أى نسق من الانساق (١) . وهذا يعنى أن المعلومات المتعلقة بسلوك النسق مرتبطة بالنسق ككل ، بحيث يستطيع أن يعدل سلوكه فى ضوء المعلومات الجديدة التى تلقاها . وهناك فى الواقع وجه شبه ظاهر بين هذا الاتجاه واتجاه الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الانسانية ، وإن كانا يختلفان فى نظرتيهما الى مسألة التغير . فالاتجاه الاخير لا يهتم كثيرا بدراسة تغير النسق لانه ينطلق - كما أوضحنا - من مفهوم التوازن الاجتماعى . أما الاتجاه الأول فيواجه مشكلة التغير بطريقة أكثر وضوحا ، ذلك لأن نظام التحكم المطلق يضمن مواجهة التغير بطريقة محددة ، لانه قائم على ضبط ذاتى يضمن تحقيق نكيف دائم وآلى مع البيئة المتغيرة (٢) .

### ٣ - نقد الاتجاه النفسى الاجتماعى :

يكشف استعراضنا للاتجاهين النفسيين السابقين فى دراسة التنظيم عن وجود فروق ملحوظة بينهما . فكل منهما اختار مشكلات تنظيمية معينة وجه إليها اهتمامه ، ثم لجأ الى مناهج وأدوات معينة اعتقد انها تساعد فى دراسة هذه المشكلات . ولقد انعكس ذلك على النتائج التى انتهى اليها كل منها . فالسيكولوجيون المعنيون بدراسة العلاقات الانسانية اهتموا بوجه عام بدراسة العلاقات غير الرسمية التى تنشأ فى التنظيم مستعدين الى تصور خاص هو حاجة الانسان الى عضوية الجماعة ، ثم انتقلوا بعد ذلك

(١) Beer, S., Cybernetics and Management, London, 1959, p. 7.

(٢) Kuhn, k., The Study of Society, Homewood, Ill. : 1963, pp. 52-53.

الى دراسة حاجات الشخصية ، . فوضحوا أن تحقيق الانساق لذاته يعد قوة دافعة تحفزه الى الاندماج في التنظيم وتخلق لديه احساسا بالولاء له . أما السيكولوجيون المهتمون بدراسة صنع القرار فقد اهتموا بالابعاد السيكولوجية لعملية صنع القرار ، وقدموا اسهامهم في هذا المجال على مستوى الفرد وعلى مستوى التنظيم أيضا . على أن هذه الفروق الملحوظة بين هذين الاتجاهين لا ننفي وجود سمات مشتركة بينهما ، ذلك لانهما قد انطلقا في أغلب الأحيان من منظور سيكولوجي فرض عليهما تبني كثير من مفاهيم علم النفس .  
ولسوف افرد فيما يلي معالجة نقدية لكل منهما .

### ( ١ ) نقد الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الانسانية :

أعتقد أن نقطة الضعف الخطيرة في هذا الاتجاه هي تبنيه لفلسفة محافظة متحيزة ، فاسفة تؤكد جوانب الاتساق والتوازن في التنظيم ، وتغفل جوانب الصراع والقوة فيه . وهذا يرجع بطبيعة الحال الى اهتمام هذا الاتجاه بدراسة مشكلات التنظيم على مستوى الفرد والجماعة الصغيرة ، كما يرجع - بنفس الدرجة من الأهمية - الى تبنيه لقيم الادارة السائدة في المجتمعات التي يعبر عنها هذا الاتجاه . لقد درس هذا الاتجاه تأثير العواطف على النشاطات ، والدور الذي تلعبه هذه العواطف في تحقيق التوازن الضروري للتنظيم متجاهلا مسألة توزيع القوة والسلطة في التنظيم وما يرتبط بها من عمليات وما ينجم عنها من آثار . ولقد قرصت عليه هذه الفرعة المحافظة قيودا كثيرة ، مما دفعه الى دراسة التفاعلات في شكلها الطبيعي واستبعاد كل النتائج المترتبة على استخدام السلطة والصراع من أجل القوة . ولقد قال كير Kerr بحق : من الممكن فهم مشكلات العلاقات الانسانية دون أن نأخذ في اعتبارنا مسائل الصراع والعداوة وعدم الرضاء ، ولكن هذا الفهم لن يفيد العلم بقدر مما يرضى بعض الأشخاص الذين يريدون باستمرار الاطمئنان على تقدم مجتمعاتهم (١) .

---

Kerr, C. and Fisher, L., «Plant Sociology, The Elite and the Aborigines», in Common Frontiers in the Social Sciences, Glencoe, III. 1975 . pp. 287-309.

ولكى ادلل على ما ذهبت اليه سوف استشهد بمعالجة هومانز لقضية التوازن في النسق الاجتماعي . يقول هومانز . « أن المعايير السائدة في الجماعة تمثل محكا لتقويم أداء أجزائها وأساسا لقياس الانحراف والامتنال . انها تتيح ظروف التوازن في النسق الاجتماعي . . وسأرتب على ذلك نتيجة أخرى هي أن الضبط هو العملية التي تضمن عودة الانسان إلى معايير السلوك اذا ما حدث أن انحرف عنها . . . وأن النسق الاجتماعي يعد متوازنا ومنضبطا حينما تظل عناصر النسق والعلاقات المتبادلة بينها قائمة (١) » . ولقد ذهب هومانز الى أبعد من ذلك حين أوضح أن ما يحدث في البيئة يمكن أن يفسر في ضوء طبيعة الجماعات الصغيرة حيث يقول : « أن التنظيمات أو المشروعات الكبيرة الحجم التي توجد في المجتمع ما هي الا تعبير عن جماع الاتجاهات وانيول التي توجد في الجماعات الانسانية الصغيرة (٢) » .

والواقع أن هذين النصين يعكسان بصفة عامة روح الدراسة النفسية للعلاقات الانسانية في التنظيمات ، تأكيدا كاملا لتوازن النسق وتكاملة مع اغفال واضح لصراعاته وتفككه ، واعتمادا واضحا على دراسة الجماعة والفرد كأساس لدراسة التنظيمات الكبيرة الحجم بل والمجتمع الكبير ، مع تجاهل ظاهر للمشكلات الاساسية التي تنشأ على مستوى التنظيم أو المجتمع . وعندما قدر لعلماء هذا الاتجاه دراسة الصراع ، تناولوه على مستوى الفرد والجماعة مؤكدين جوانبه السيكلوجية ، ثم كشفوا بعد ذلك عن أن الصراع لا يعوان يكون حالة مرضية علاجها اقامة نظام اتصال جيد وادخال حوافز جديدة (٢) . وهذا موقف لم يمكنهم بالطبع من اقامة تمييز بين الصراعات

(١) Homans, G., The Human Group, op. cit., pp. 298-304 ; Passim (٢) Ibid., p. 187.

(٣) ولست انكر بطبيعة الحال أهمية نظرية الاتصال في التنظيم والدور الذي لعبته هذه النظرية في تاريخ دراسة التنظيم ، ولكنني انتقد الاتجاه الذي يرد كل الصراعات التي تحدث في التنظيم الى نظام الاتصال القائم فيه ، وأطالب بضرورة التمييز بين الظروف والالابسات التي تقتضي لقامة نظام اتصال جيد ، والتفسير الموضوعي لمسألتى الصراع والقوة واللتين ترجعان في الاصل الى وجود مصالح متباعدة ، ومتعارضة في التنظيم ، مصالح تنشأ عن طبيعة المصنع بوصفه تنظيميا اقتصاديا أولا وقبل كل شيء .

الشخصية التي تنشأ على مستوى الفرد ، والصراع الاجتماعي الذي تكمن أسبابه وعوامله في بناء المجتمع وطبيعة التنظيم .

ولقد ترتب على اغفال هؤلاء العلماء مسألتى الصراع بين المصالح وتوزيع القوة نتائج خطيرة ، أبرزها عدم واقعية معالجتهم لمسألة الديمقراطية في التنظيم ومشاركة العمال في إدارته . فحينما اهتموا بدراسة فعالية التنظيم اقترحوا إشراك العمال في صنع قرارات التنظيم ، متناسين الصراع الذي قد ينشأ حينئذ . إن إشراك العامل في صنع القرار ، سيقترن عليه بالضرورة تخلي الرؤساء عن جانب من مسؤولياتهم واختصاصاتهم ، بعبارة أخرى تخلي عن جزء من قوتهم ونفوذهم ، وسيترتب عليه بالتالي حصول العمال على جانب من القوة والنفوذ في التنظيم . والواقع أن تصور هؤلاء العلماء للتنظيم بوصفه نسقا متوازنا فضلا عن معالجتهم لمشاكله على مستوى الفرد والتنظيم ، أدبياً بهم إلى الابتعاد كلية عن دراسة هذه المشكلة ، لأنهم ذهبوا إلى أن مصالح كل الجماعات سوف تظل في المدى البعيد ثابتة ، وأن ممارسة الضبط ومراقبة العمال سوف يظلان قائمين في حالة مشاركة العمال في إصدار القرارات .

ولست أقصد هنا التقليل من شأن أساليب العلاقات الانسانية التي اقترحها هؤلاء العلماء ، فمن الممكن الاستفادة منها ، وإن كانت هذه الاستفادة محدودة للغاية ، وهذا يفرض بطبيعة الحال نوع من الحذر والحيطه قبل تبني هذه الأساليب ، كما يتطلب دراسة دقيقة لهذه الأساليب ودراسة أدق الظروف التي تكتسبها القدر الضروري من الفعالية . ولأن أن مثل هذه الدراسة أن تكتسب عمقها وجديتها إلا بدراسة بناء القوة في المصنع والتخلي عن منظور الفرد والجماعة الصغيرة وتبني منظور أكثر اتساعاً . ومما يدعو إلى شيء من الاطمئنان ما لاحظناه في العقد الأخير من اهتمام ذي طابع خاص بدراسة مشكلات القوة في التنظيم ، وخاصة من جانب هؤلاء العلماء . ولعل محاولات دوروين Dorwin وكارترايت Cartwright وفرنش French وميلفيل

دالتون Dalton أوضح من أن تذكر هنا (١) . وان كانت هذه المحاولات لا تزال أبعد عن أن تقدم أطارا نظريا متطورا ، ذلك لأن العوامل التي منعت زملائهم عن معالجة مشكلات القوة لا تزال قائمة حتى الآن .

ولسوف تظل معالجة هؤلاء العلماء لمشكلتي القوة والصراع في التنظيم معانجة قاصرة ومبتورة ، طالما اعتمدوا في معالجتهم لهما على دراسة الفرد والجماعة الصغيرة . والواقع أن هناك مشكلات تنظيمية لا يمكن أن ترد الى مستوى الفرد والجماعة الصغيرة ، لأن هذا الرد سيجعل هذه المشكلات خارجة بالضرورة عن نطاق الجماعة ، الأمر الذي يعنى استبعاد دراستها كلية ، أو دراستها بالقدر الذى تؤثر فيه على ادراك الفرد للموقف أو على النسق الاجتماعى للجماعة . ولقد حاول هؤلاء العلماء دراسة المشكلات الانسانية التى نجمت عن التصنيع والآثار المختلفة التى ترتبت على نمو التنظيمات الحديثة . وفى محاولتهم هذه اراحوا تجنب اقامة نظريات كبرى ، مفضلين على ذلك اجراء دراسات امبيريقية محدودة النطاق على تنظيمات صناعية . واستخدموا لهذا الغرض مناهج البحث الملائمة والأدوات المنهجية المناسبة ، يحذوهم أمل الانطلاق لاقامة نظرية عامة ، نظرية مستندة الى أساس امبيريقى صلب . ولكنهم دفعوا مقابل الدقة التى سعوا اليها ثمنا غاليا هو ضيق نطاق التحليل وقصره على مستوى الفرد والجماعة . وبدأ عجزهم أوضح ما يكون عندما اثاروا قضايا عامة لا تستطيع بحوثهم الضيقة النطاق أن تقدم اجابة كافية مرضية عليها . واعتقد أن المعضلة التى واجهها علماء النفس الاجتماعيون المهتمون بدراسة العلاقات الانسانية في التنظيم تعكس بصفة عامة الموقف الصعب الذى يواجهه علم النفس الاجتماعى عندما يحاول الاقتراب بشدة من مجال علم الاجتماع ، فما يكسبه عن طريق الدقة المنهجية والتجريب الدقيق يخسره في مجال آخر هو العمق والثراء وبعد النظر .

---

( ١ ) سنكتفى هنا بالإشارة الى المصدرين التاليين كمثالين يعبران

عن هذا الاتجاه :

Dalton, M., Men Who Manage, op. cit. ; and Warner, L., Martin, N., Industrial Man, N.Y. ; Harper, 1959.

من العسير اذن فهم سلوك الفرد منعزلا عن جماعته الصغيرة ، ومن العسير ايضا فهم هذه الجماعة الصغيرة منعزلة عن التنظيم التي هي جزء منه ، كما انه من العسير فهم التنظيم دون أن يكون لدينا فهما عميقا لطبيعة بنائه ووظائفه ثم فهما أعمق لطبيعة السياق المجتمعي الذي يوجد فيه ويمارس وظائفه من خلاله . ولا أظن بعد ذلك انني سأكون مبالغاً اذا ما ذهبت اني أن مقدار النجاح الذي حققته دراسات هؤلاء العلماء يمكن أن يقاس بمدى وعيها بهذه النقطة واستيعابها لها .

#### ( ب ) نقد الدراسة النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار :

لعل أبرز اسهام قدمه هذا الاتجاه تأكيد الجوانب الرشيدة في التنظيم وتوضيح المفاهيم المرتبطة بها ترضيحا امبيريقيا قاطعا ، وأهم هذه المفاهيم مفهوم صنع القرار وما يرتبط به من عمليات وابعاد تنظيمية كانتقال المعلومات والاتصال وحل المشكلات . وهكذا نجد اهتماما جديدا بموضوعات ادارية كلاسيكية ، منحها مزيدا من الجدية حينما أكد فكرة الهدف في السلوك ، تلك الفكرة التي أهملها أصحاب العلاقات الانسانية اهمالا كاملا . كما نجد فهما جديدا للبناء الرسمي في التنظيم ، فهما لا يستند فقط الى خريطة التنظيم التقليدية (١) . ولكنه يؤكد الدراسة الامبيريقية للسلوك التنظيمي ، فاتحا بذلك مجالا خصباً للبحث ومتيحاً فرصة نادرة لدراسة الجوانب الرشيدة في التنظيم دراسة منظمة (٢) .

ولعل أول نقد يمكن أن يوجه الى هذا الاتجاه ما زعمه من انه يتخذ طابعا تكامليا ، يسعى الى تقديم اطار يتناول الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة في السلوك في آن واحد ، ويحاول التلاؤم قدر استطاعته مع النتائج الامبيريقية في مجال التنظيم . فاذا كان هذا الطابع التكاملي ملائما على مستوى الفرد ، الا انه قد لا يكون كذلك تماما على مستوى الجماعة أو التنظيم ، لأنه يغفل

---

( ١ ) Burns, T., «The Sociology of Industry», in Welford, A. et al., (eds.) Society, London, 1962, p. 204.

( ٢ ) Crozier, M., The Bureaucratic Phenomenon, op. cit., p. 148.

بعض القوى الهامة التي يمكن أن تلعب دورا بارزا في هذا المجال ، وهي قوى تتصل بصفة خاصة بطبيعة الجماعة أو التنظيم وترتبط أوثق الارتباط بثقافة التنظيم وانساق مكانه السائدة فيه ، بل وترتبط بكل الجوانب غير الرسمية من التنظيم .

وجهه نظر سيمون اذن ترد نظرية التنظيم الى مستوى الدراسة النفسية الاجتماعية لصنع القرار ، وهو في ذلك يعلن موقفه بصراحة تامة حين يقول : « بوصفنا علماء اجتماعيين نهتم بتفسير السلوك الانساني . وحينما نتبنى وجهة نظر علم النفس الاجتماعي فاننا نهتم بدراسة التأثير الذي تمارسه بيئة الانسان عليه وطريقة استجابته لهذا التأثير (١) » . وموقف سيمون هنا يكشف بوضوح عن ضيق نطاق تحليله ، لانه انطلق من مفاهيم علم النفس الاجتماعي لدراسة موضوعات تعجز هذه المفاهيم عن تفسيرها تفسيراً مرضياً ، وهو لذلك لا يختلف في هذا المجال عن علماء النفس الاجتماعيين الذين درسوا العلاقات الانسانية في ضوء مفاهيم سيكولوجية خالصة .

ومن السهل بعد ذلك أن نكشف عن فصور وتضليل معالجة سيمون لفكرة التوازن بين المكافأة والاسهام . فاذا ما انتقلنا من مستوى الفرد الى مستوى الجماعة أو مستوى التنظيم ، لاحظنا تناقضا كامنا في هذه الفكرة ، ذلك لأن سيمون قد قفز في تحليله من مستوى الفرد الى مستوى الجماعة مستخدماً نفس المفاهيم والمصطلحات لكي يقدم صورة معبرة عن التوازن الذي يتم بين مجموع الاسهامات التي يقدمها أعضاء التنظيم والمكافآت التي يحصلون عليها . وهذا موقف من شأنه استبعاد الطبيعة الخاصة لعملية صنع القرار في التنظيم بما تتضمنه من خواص ذاتية فردية لا تتوافر على مستوى الفرد صانع القرار .

وحينما قدر لاتجاه سيمون معالجة صنع القرار على مستوى تنظيمي خالص (٢) . ارتكب خطأ بالغا بتبنيه لمفاهيم السببرنطيقا ، وهي مفاهيم

---

Simon. H., Administrative Behavior, op. cit., p. 3. (١)

(٢) وهذا ما تحقق على أيدي زملاء سيمون وتلاميذه أمثال سيرت ، وكذلك العلماء الذين تأثروا بالنظرية الاقتصادية للمصنع ، والذين تأثروا بمفاهيم السببرنطيقا .

لا تستطيع أن تلائم دراسة بعض الظواهر مثل القيم وانساق المكانة وكفاح الطبقات ، فضلا عن انها تنطوى على تشبيه مضلل بين التنظيمات والآلات القائمة على التحكم الذاتى . ولقد بالغ هذا الاتجاه فى الدور الذى تلعبه هندسة الاتصال متجاهلا الجماعات المتصارعة التى تكافح من أجل الحصول على القوة والامتيازات فى التنظيم . بل انه رد الصراع بين هذه الجماعات الى طبيعة نظام الاتصال ، وهذا فى حد ذاته خير شاهد على تفسير ظاهرة اجتماعية بمشكلة فنية هى هندسة الاتصال .

ولسنا بعد ذلك كله بحاجة الى الكشف عن قصور معالجة سيمون للابعاد غير الرسمية او الشخصية فى التنظيم ، خاصة فى معالجة موضوع كصنع القرار . كما انه لم يكشف عن التائثرات المتبادلة التى تنتم بين العناصر البنائية التى حددها ، لانه اهتم فقط بمدى تأثير هذه العناصر على عملية صنع القرار . ولقد انعكس ذلك الموقف على نظرية سيمون ككل . بحيث يمكن النظر اليها بوصفها نظرية فى « اسباب حدوث سلوك أعضاء التنظيم » أكثر منها نظرية فى « اسباب ظهور خصائص التنظيم وسماته » .





## الفصل الرابع

### البحث الامبيريقى لأبعاد التنظيم

عاصر الاهتمام النظرى الحديث بدراسة التنظيم اهتمام امبيريقى واسع النطاق ، يسعى بصفة عامة الى الكشف عن الخصائص الواقعية والسمات الحقيقية التى تميز التنظيمات الحديثة . والنظرة الفاحصة للتراث الحالى فى مجال التنظيم تكشف عن أن النظرية والبحث قد امتزجا امتزاجا شديدا ، عاون على ذلك اهتمام كثير من المنظرين الحديثين فى التنظيم باجراء بحوث واقعية تستهدف اختبار الأطر النظرية والمفاهيم التحليلية التى صاغوها اختبارا واقعيا ، كما عاون على ذلك أيضا الطبيعة النظرية الخاصة التى تميز نظرية التنظيم بصفة عامة ، وما انطوت عليه من قوة نظرية دفعت بالبحث الامبيريقى دفعات قوية الى الامام . ولسوف يتضح لنا أن جانبنا كبيرا من البحث الامبيريقى الحديث جدا لا يزال أسيرا لمشكلات كلاسيكية طرحها فيبر وميشيلز ، يستلهم منها توجيهه النظرى ويسعى قدر استطاعته الى تطويع هذه المشكلات لكى تتلائم مع طبيعة البحث الامبيريقى . هناك إذن توجيه نظرى قوى مرده القوة النظرية الهائلة التى انطوت عليها أعمال الرعيل الاول فى دراسة التنظيم .

بيد أن فحص البحث الامبيريقى الحديث فى مجال التنظيم يكشف عن وجود اتجاه آخر ، اتجاه زعم أنه لا ينطلق بشكل مباشر من هذه الأطر النظرية والمفاهيم التحليلية ، ولكنه يسعى أولا وقبل كل شئ الى اكتشاف واقعى للخصائص التنظيمية كما تمارس وجودها بالفعل ، وكما تفصح عن نفسها . والهدف الاساسى لهذا الاتجاه هو اقامة أساس امبيريقى صلب يستطيع أن ينهض بعد ذلك الى مستوى نظرية متكاملة ، نظرية من نوع مختلف تماما عن تلك التى اقامها الرواد . هناك إذن اهتمام بالخصائص الواقعية وأمل فى اقامة نظرية ذات سند امبيريقى .

تلك هي نقطة البداية النظرية التي انطلقت منها الدراسات الحديثة في مجال التنظيمات ، وهي نقطة اعتقد أنها تنطوي على قيمة عملية عند تصنيف هذه الدراسات وعرضها ، وهو الهدف الذي نسعى الى تحقيقه في هذا الفصل .

تد نما البحث الامبيرى لابعاد التنظيم خلال العقود الثلاث الماضية نموا هائلا ، واتخذ مسالك واتجاهات متعددة ، بحيث أصبحت مسألة عرض هذه الدراسات وتحليلها مطالبا صعبا عسيرا ، لكننا مع ذلك سنواجه هذا المطلب بالاحتكام الى ثلاثة محاور ندير عليها مناقشتنا التحليلية لهذه الدراسات .

سنبدأ أولا بتناول الاختبار الامبيرى للمشكلات الكلاسيكية في التنظيم ، ثم نحلل الدراسات الامبيرية التي تناولت الابعاد البنائية في التنظيم ، ثم ندرس في النهاية التحليل الامبيرى لديناميات التنظيم . ومن الواضح أن هذه المحاور الثلاث تعبر بحقة عن الاسهام النظرى الذى عرضناه عرضا نقديا في الفصلين السابقين .

### أولا - الاختبار الامبيرى للمشكلات الكلاسيكية في التنظيم

كان للنظريات الكلاسيكية التى قدمها ماركس وفير وميشلز تأثيرا بالغا على بعض الدارسين المحدثين في مجال التنظيم . منذ حاولوا اخضاع هذه النظريات للبحث الامبيرى بهدف اكتشاف مدى صحتها وملاءمتها للواقع التنظيمى ، ثم اجراء تعديلات عليها سواء بحذف بعض عناصر هذه النظريات أو اضافة عناصر أخرى لم تكن متضمنة فيها . ولو شئنا تقديم حكم أولى على دراسات هؤلاء الدارسين قلنا انها قد اسهمت بالفعل في اجراء تعديلات طفيفة على آراء العلماء الكلاسيكيين بعد أن أوضحت انقدر الملاحظ من الصدق الذى تنطوى عليه آراؤهم . ثم أسهمت بعد ذلك اسهاما ثانويا حينما وصفت أبعاد هذه النظريات وصفا امبيريا لا يخلو من جدية وعمق ، مكنها من فهم أعمق لهذه النظريات . ولقد ساعدها ذلك على الوصول الى نتيجة هامة مؤداها ، أن التعميمات التى اشتملت عليها النظريات الكلاسيكية قد تحققت في الواقع تحت ظروف معينة . بيد ان الدارسين المحدثين لم يتمكنوا - للأسف - من تحديد هذه الظروف . ويبدو أن هذا الموقف لن يحسم في المستقبل القريب ، خاصة اذا ما تأملنا اهتمامات البحوث الامبيرية الحديثة . وسوف نحلل فيما يلى عددا من الدراسات الامبيرية التى تناولت

مشكلتين كلاسيكيتين أثارهما الكتاب الكلاسيكيون في أعمالهم هما :  
الأوليجاركية واستبدال الاهداف ، والحرية والنبادة ، على أن نحلل بعد ذلك  
الاختبار الامبيريقى الحديث للنموذج المثالى للتنظيم الذى قدمه فيبر بوصفه  
قضية كلاسيكية .

## ١ - الأوليجاركية واستبدال الاهداف :

حاول عدد من الدارسين المحدثين التحقق من صدق « القانون الحديدى  
للأوليجاركية » الذى قدمه روبرت ميشيلز ، فأجروا عددا من الدراسات على  
أنماط معينة من التنظيمات ، كشفوا فيها عن تحقق جزئى لهذا القانون في  
تلك التنظيمات ، كما أظهروا الحاجة الى اجراء بعض التعديلات عليه . ومن  
الدراسات الشهيرة في هذا المجال تلك التى قام بها سيمور لىست Lipset  
وأخرون على نقابة أمريكية ، ونشروها في مؤلف خاص بعنوان « ديموقراطية  
النقابة » (١) . ولقد افترض هؤلاء الباحثون أن النظام الديموقراطى الذى  
كان سائدا في هذه النقابة يعارض ويقاوم « القانون الحديدى للأوليجاركية » ،  
يقاومه بحكم طبيعته من ناحية (٢) ، وبحكم طبيعة النقابة بوصفها نمطا  
من التنظيمات يعبر عن النشاط الطوعى من ناحية أخرى . ثم حاولوا بعد  
ذلك الكشف عن الظروف البنائية والملابسات التاريخية التى أدت الى ظهور  
نظام الحزبين في هذه النقابة ، فأتضح لهم أن النظام السياسى الداخلى  
للنقابة قد تأثر ببعض العوامل مثل الاستقلال النسبى الذى كانت تتمتع  
به الفروع الإقليمية للنقابة وما ينطوى عليه ذلك من لامركزية ، والمكانة  
التي كان القادة النقابيون يتمتعون بها ، ثم درجة المشاركة ومصالح العمال  
والموظفين في سياسة النقابة ، وأخيرا الفسق القيمى السائد في النقابة بصفة  
عامة .

---

( ١ ) Lipset, S., et al., Union Democracy, Glencol, III. : 1956.

( ٢ ) لأنه تمكن من إقامة حزبين لكى يضمن تحقيق ديموقراطية  
الانتخابات ، ولكى يحول - الى حد ما - دون تأثير القادة النقابيين على  
العمال والموظفين .

ووجه الحدية في دراسة لبست هذه يتمثل في الكشف عن العناصر البنائية التي نسجت على ظهور الأوليجاركية في التنظيم الحديث . ذلك أنه لم يقتصر على توضيح صدق نظرية ميشيلز أو عدم صدقها ، ولكنه بذل جهدا للكشف عن الظروف التنظيمية والاجتماعية التي تصدق في ضوءها النظرية ، وهو أمر تجاهله ميشيلز الى حد ما . لقد تمكن لبست من اثارة الشكوك حول القضية التي تذهب الى أن التنظيمات الكبيرة الحجم تتخذ بالضرورة طابعا أوليجاركيا ، كما تمكن من الكشف عن وجود احتمالات بديلة عن الأوليجاركية ، وهذا ما جعله يضارب دارسى التنظيم بضرورة البحث عن العوامل التي تسهم في اختلاف بناء التنظيمات ووظائفها ، حيث يقول : « . . . لقد تأكد لنا أن هناك تباينا ظاهرا في البناء الداخلي للتنظيمات ، تباينا أوضح من ذلك الذي تضمنه الشانون الحديدي للأوليجاركية » ، (١) . وعندما ربط لبست بين الأحداث التاريخية التي مرت بها النقابة وخصائصها البنائية التي سمحت بظهور الديمقراطية استطاع أن يزن بدقة فرص ظهور النظام الديمقراطي في النقابة ، مما مكنه من دراسة القضية التي أثارها ميشيلز بشيء من الحق والعمق .

وهناك بالإضافة الى ذلك اهتمام امبيريقى حديث نسبيا بمشكلة استبدال أهداف التنظيم التي كان ميشيلز أول من صاغها وأوضح أبعادها . بيد أن هذا الاهتمام انحرف - الى حد ما - عما كان يقصده ، وإن كان لا يزال يفيد من الصياغة الأولية التي قدمها ميشيلز لهذا المفهوم . فقد لاحظ ميشيلز أن ثمة تغييرا طوا على البرامج الراديكالية للنقابات الاشتراكية والاحزاب السياسية التي درسها ، بحيث أصبحت محافظة الى حد كبير . ولقد عزى ذلك الى نمو الطابع الرئاسي للبيروقراطي في التنظيم ، وما يستتبع ذلك من محافظة القادة على بقاء التنظيم وقوته مما أدى في النهاية بالتنظيم الى اتباع سياسة محافظة ، سياسة لا تعرض وجوده للخطر . وهذا يتطلب بطبيعة الحال وجود تنظيم قوى وممارسة ضبط وثيق ، الأمر الذي يبعد التنظيم عن تحقيق أهدافه الأصلية ويحوّله الى الانشغال بأهداف أخرى فرعية .

ولقد أضاف فيلب سلزنيك Selznick في دراسته المشهيرة على منظمة  
التنس فالى (١) • افادة مباشرة من مفهوم ميشييلز هذا عن استبدال  
الاهداف • ففي معرض تحليله أوضح أن برنامج الاصلاح الذى تكفلت المنظمة  
بتنفيذه في المنطقة قد لقي معارضة شديدة من القوى ذات النفوذ في المنطقة ،  
مما فرض عليها ( اى المنظمة ) استقطاب هذه القوى واحتوائها واشراكها في  
رسم سياسة المنظمة ، بحيث تضمن هذه القوى بعد ذلك التعبير عن مصالحها  
في المنظمة ، مما أدى الى تعديل الاهداف الأصلية للمنظمة ، وهى الاهداف  
التي أنشأت في الاصل لتحقيقها •

وتمثل عملية استبدال الاهداف جانباً هاماً من التغير الذى قد يطرأ  
على التنظيم • فخلال عملية الاستبدال هذه تصبح الوسائل في حد ذاتها  
غايات ، وما تلبث أن تحل محل الاهداف الأصلية للتنظيم • ولقد كشف  
شيلدون ميسنجر Messinger في دراسة له على أحد التنظيمات (٢) • عن  
مدى التغير الذى طرأ على التنظيم عندما استبدل أهدافه وتبنى سياسة  
معتدلة محافظة تمكنه من مواجهة الضغوط البيئية المفروضة عليه والتكيف  
معها • والى هذه النتيجة انتهى بيتر بلاو Blau حينما أوضح أن توجيهات  
الموظفين في هيئة حكومية أمريكية أنشأت لغرض محدد قد تحولت عن الهدف  
الأصلى الذى أنشأت الهيئة من أجله ، بحيث أصبح هذا الهدف نقطة بداية  
لاهداف تطلعت الهيئة الى تحقيقها •

وترتبط بعملية استبدال الاهداف عملية أخرى مقابلة هى تتابع الاهداف •  
ويعد دافيد سيلز Sills من أبرز الذين درسوا هذه العملية دراسة واقعية •  
ففى بحث شهير له على مؤسسة أمريكية لشلل الاطفال ، أوضح أن هذه المؤسسة  
لم تنحرف عن هدفها الاصلى المتمثل في كسب تأييد الرأى العام للبحوث  
الطبية الضرورية لمحاربة شلل الاطفال وتقديم المساعدات لضحايا هذا  
المرض • وخلال عقدين من الزمان استطاعت المؤسسة تحقيق نجاح ملحوظ

---

Selznick, P., TVA and the Grass Roots, Berkeley, University (١)  
of California Press, 1949.

Messinger, S., Organizational Transformation, Am. Social. (٢)  
Rev., Vol. 20, 1955, pp. 3-10.

في أداء مهمتها ، ولكنها ما لبثت أن أصبحت عاطلة - ان صح هذا التعبير - لأنها قد حققت الجانب الأكبر من أهدافها . ومن ثم لم يعد هناك مبرر لوجودها . لذلك لجأت المؤسسة الى تبني هدف جديد هو علاج التهاب المفاصل والعقم (١) . ولقد كشف فوستر دوايز Dulles عن حالة مماثلة في هيئة الصليب الاحمر (٢) . فالمعروف أن هيئة الصليب الاحمر قد أُنشئت في الاصل لكي تكون في حالة استعداد كامل عندما تنشب حرب أو عندما ينشأ ظروف قومي يفرض مساعدتها في بعض المجالات مثل علاج الجرحى ورعاية المرضى ... الخ . ولكن هيئة الصليب الاحمر وجدت نفسها عاطلة بلا عمل بعد الحرب العالمية الاولى ، مما أدى الى انكماش العضوية فيها وبالتالي تقلص ميزانيتها وضعف مكانتها . ولكي تتغلب هيئة الصليب الاحمر على هذا الموقف أضافت الى أهدافها الاصلية أهدافا أخرى مثل المحافظة على الصحة العامة والنهوض بمستواها . وهناك بعد ذلك مثال أخير على عملية تتابع الاهداف قدمه هارت Hart عندما أجرت دراسة على إحدى نقابات عمال السيارات . فلقد أوضح أن هذه النقابة قد وسعت من نطاق نشاطاتها بحيث لم تعد وظيفتها مقصورة على مجرد تمثيل اعمال ، وتقديم الخدمات للاعضاء مثل القروض والاستشارة . ولقد فسر هارت ذلك بأن انجاز الاهداف الاصلية للنقابة أصبح أمرا روتينيا ، وأن التقدم الذي طرأ على صناعة السيارات قد خلق ظروفًا اقتضت اتساع نشاطات النقابة (٣) . على أن حالات تتابع الاهداف التي أوضحها سيلز ودولز وهارت ليست حالات شائعة في التنظيمات ، ذلك لأن أغلب التنظيمات لا تصل الى أهدافها بطريقة محددة قاطعة كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة شلل الأطفال التي درسها سيلز . كما أن التنظيمات التي تفشل في تحقيق أهدافها لا تختفى بالضرورة ، فالتاريخ يشهد على أن كثيرا من التنظيمات السرية المناهضة

(١) Slis, D., The Volunteers, Glencoe, Ill. : 1957, pp. 253-268.

(٢) Etzino, A., Modern Organizations, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1964 ; p. 14.

(٣) Blau, P. and Scott, R., Formal Organizations : A Comparative Approach, Chandler Publishing Company, 1962, p. 230.

للنازية ظلت قائمة بعد انهيار الرايخ الثالث . وتحدث في الواقع أغلب حالات تتابع الأهداف حينما يفشل التنظيم في تحقيق هدف أصلى أنشئ من أجله ، حينئذ يسعى الى ايجاد هدف جديد لكى يحقق وجوده وبقاءه كتنظيم فعال . وقد يحدث أن يتبنى التنظيم أهدافا اضافية بجانب أهدافه الأصلية أو أن يوسع من نطاق هذه الأهداف الأصلية .

ولو أمعنا النظر في الدراسات السابقة سواء تلك التى اهتمت باستبدال الأهداف أو تلك التى عنيت بتتابعها ، لاحظنا أنها انطلقت من نقطة أساسية هى علاقة التنظيم بالبيئة . فحينما يواجه التنظيم تهديدات بيئية ، يضطر الى تدعيم ذاته وتقوية نفسه بايجاد جهاز ادارى قوى ، ثم السعى الى كسب تأييد مصادر التهديد . وغالبا مايضاحب هذه العملية تخل عن الأهداف الأصلية للتنظيم . وتبنى أهداف أكثر اعتدالا كما حدث في منظمة التنس فالى ، وكما حدث في الأحزاب الاشتراكية والنقابات التى درسها ميشيلز . وحينما يسمح المجتمع للتنظيم بمواصلة تحقيق أهدافه الأصلية ، فان قادة التنظيم يواجهون مطلباً آخر هو تبني أهداف أكثر تقدماً والدفاع عنها ما استطاعوا الى ذلك سبيلا . وهذا ما كشف عنه بيتربلاو وعارت في دراستهما اللتين أشرفنا عليهما قبل قليل .

## ٢ - الحرية والمبادأة :

اثارت وجهات نظر فيبر في الترشيده والكفاية التنظيمية جدلا امبيريقيا حديثا نعرض له هنا بشئ من الإيجاز . ولقد ساعد على احتداد هذا الجدل النمو اللاحق الذى طرأ على نظرية التنظيم كما تعبر عنه أعمال ممثلى الادارة العلمية على وجه الخصوص . ففى هذه الأعمال نجد تأكيدا صريحا لفكرة أساسية هى أن الترشيده يأتى من قمة التنظيم . فالادارة العليا هى التى تترسم معالم السلوك الرشيد الذى يتعين على الفرد الأخذ به اذا ما اراد أن يكون عضوا فعالا فى التنظيم . وهذا موقف ينعكس بطبيعة الحال على حرية الفرد ومبادئته ، وهى قضية لم يغفل فيبر الإشارة اليها كما أوضحنا فى موضع سابق .

والمشكلة على هذا النحو خصصت جدل من نوع مختلف عن ذلك الجدل الذاتي الذى قدمه فيبر عند مناقشته لهذه المشكلة . ومن ابرز الذين اسهموا فى هذا المجال بيتر بلاو ، الذى اشار فى كتاباته العديدة (١) الى الطابع الأسطورى الذى تتضمنه وجهة نظر فيبر فى هذا المجال . وما تنطوى عليه نظريات الادارة العلمية من تحكم وتعسف . ذاهبا الى ان سياسة الترشيح التى تعوق المبادأة والحرية تؤدي فى اغلب الاحوال الى هبوط انتاج العاملين وانخفاض روحهم المعنوية . ويذهب بلاو بعد ذلك الى ان هناك أنماطا من الضبط تنقسم عموما بطابع لامركزي غير متسلط يسمح بتوجيه نشاطات الأفراد توجيهها واعيا يمكنهم بعد ذلك من ممارسة قدر ملحوظ من المبادأة الفردية . ويضرب بلاو مثلا واضحا على ذلك فيقول : « باستطاعتنا القول بأن التنظيم الذى يعين أفرادها على أساس سليم ، والذي يمكنهم من الحصول على قدر كاف من التدريب يمكنه بعد ذلك ان يخلق أفرادا قادرين على تحمل المسؤولية ، وأن يضمن صدور قرارات لاتنطوى على الاحباط الذى قد ينجم عن القرارات التى تصدر من أعلى مستويات التنظيم . ومع ذلك فنحن لاننكر ان الضوابط غير المباشرة التى نقترحها هنا (٢) تحد - الى حد ما - من حرية الفرد ، ولكنها مع ذلك تقلل من عنف الضغوط التى قد تمارسها قمة التنظيم (٣) » . وهناك وجهة نظر أكثر تفاؤلا من تلك التى قدمها بيتر بلاو ، عبر عنها الفن جولدر Gouldner حينما أوضح ان هناك رد فعل قويا ضد ما أطلق عليه ( أى جولدر ) « بالحنين الميتافيزيقي » (٤) لتأكيد حتمية سيطرة

(١) أنظر على وجه الخصوص :

Blau, P., *The Dynamics of Bureaucracy*, op. cit., pp. 162-182.

(٢) وهى - كما ذكرها بلاو فى بداية النص - اتباع القواعد الصحيحة فى تعيين الأفراد وتزويدهم بالقدر الضرورى من التدريب لكى يتمكنوا من مواجهة متطلبات وظائفهم .

Ibid., p. 170.

(٣)

(٤) أى الحنين الى الأخذ بوجهة النظر التقليدية التى تؤكد الضغوط التى يمارسها التنظيم على الفرد . ولقد عرض جولدر وجهة نظره هذه فى مقال له خصصه لمناقشة هذا الموضوع أنظر :

Gouldner. A., «Metaphysical Pathos and the Theory of Bureaucracy». *Am. Poli. Sci. Rev.*, Vol. 49. 1955. pp. 496-507.



المنظمات البيروقراطية على الفرد وتقييدها لحرية وحرمانها إياه من ممارسة الديمقراطية . ولقد أوضح جولدنر أن هذا الحنين قد طغى على عدد من دراسات التنظيم الحديثة ، ولكنه أوضح في موضع لاحق أن هناك انجاها آخر يكشف عن عدم خطورة المنظمات على الحرية الفردية بالشكل الذى صورته بعض الدراسات ، وأن هناك ميلا لممارسة المبادء الفردية والحرية السياسية . ولقد حسم هذا الموقف بقوله : « سواء استمر التنظيم لتحقيق الأهداف أو سيدا يطيعه الأفراد » فان ذلك يعتمد على عوامل معقدة يتعين دراستها قبل أن نقول الكلمة الأخيرة في هذا الموضوع (١) .

ويبدو هذا التفاؤل أوضح ما يكون في دراسة جولدنر عن مصنع الجبس الأمريكى والتي كشف فيها عن « أنماط البيروقراطية في الصناعة » ، تلك الأنماط التى تناولناها بشئ من التفصيل في موضع سابق . والجديد الذى نريد تسجيله هنا هو أن دراسة جولدنر الامبيريقية تحمل في طياتها طابعا تفاؤليا . لقد سعى جولدنر الى التخلص من القيود التى فرضتها نظرية فيبر على بعض الباحثين (٢) . وفي سعيه هذا قدم تمييزا بين نوعين أساسيين من القواعد البيروقراطية : الأول ذو طابع جزائى أو عقابى ، والثانى ذو طابع تمثيلى أو نيابى (٣) . ولقد مكّنه هذا التمييز من تبنى موقفا أكثر تفاؤلا ، موقفا لا يؤكد فيه الطابع التسلطى للتنظيم البيروقراطى تأكيدا قاطعا ، ولكنه يطالب بمزيد من التسامح وبعد النظر في دراسة أفكار فيبر والتحقق منها .

وبرغم ما نلاحظه في كتابات بيتريلاو وألفن جولدنر من نزعة تفاؤلية ، إلا انهما لم ينكرا في نفس الوقت النتائج السلبية التى يحدثها بناء التنظيم على حرية الفرد ومبادئه . لقد أراد هذان العالمان أن يبرهنّا على أن النظرة المحققة لبناء المنظمات ودينامياتها يمكن أن تكشف عن وجود احتمالات جديدة

---

Ibid., ; p. 506.

(١)

(٢) على الرغم من أنه قد أنطلق لا شعوريا من نظرية فيبر .

Gouldner, A., Patterns of Industrial Bureaucracy, Glenco, (٣)  
III. : 1954, pp. 21-25.

وبدائل لم تكن في حسابان العلماء الكلاسيكيين الذين كتبوا في البيروقراطية والديموقراطية والحرية بطريقة بالغة التجريد . كما أرادا تأكيد نقطة أخرى هي أن الضبط المستند الى تسلسل السلطة قد يكون في بعض الأحيان عائقا يحول دون تحقيق انتاجية عالية ، وذلك على النقيض مما ذهب اليه فيبر .

ولو تأملنا التراث الحديث المعنى ببناء التنظيمات وجدناه لا يخلو من تعاطف وتأييد لوجهتي نظر بيتريلو والفن جولدنر . فرنسيس ليكرت Likert يشير في مؤلف له الى أن التنظيمات الحديثة تتجه باستمرار نحو ايجاد بناء سلطة مرن يتصف باللامركزية (١) . بل أن جانوفيتز Janowitz قد أوضح في دراسة له على تنظيم عسكري ، أن هذه التنظيمات قد أصبحت تستخدم أساليب ضبط أثقل حدة وصرامة ، الأمر الذي جعلها قريبة اثنى حد كبير من التنظيمات المدنية . ولقد عزى جانوفيتز ذلك الى استعانة التنظيمات العسكرية بالخبراء وتطبيقها لتكنولوجيا بالغة التعقيد (٢) . أما سايكس Sykes فقد كشف أيضا عن ضعف نظام السلطة في سجن درسه ، وعزى ذلك الى تبني الحراس لوجهات نظر المسجونين ، والصلة المستمرة والوثيقة بينهم وما اتضح له من ضعف العلاقات الرئاسية بين موظفي السجن (٣) .

### ٣ - واقعية نموذج فيبر في التنظيم :

ناقشت في موضع سابق الموقف الامبيريقى للنموذج المثالي للتنظيم الذى قدمه فيبر ، وأوضحت القيمة النظرية والفائدة المنهجية لهذا النموذج . وكانت مناقشتنا هذه مناقشة نظرية خالصة تناوأت آراء العلماء وتأملاتهم حول

---

(١) Likert, R., New Patterns of Management, N.Y., 1961.

(٢) Janowitz, M., «Changing Patterns of Organizational Authority : The Military Establishment», Admin. Sci. Q., Vol. 3, 1959, pp. 473-493.

(٣) Sykes, G., «The Corruption of Authority and Rehabilitation», in Etzioni, A., (ed.) Complex Organizations : A Sociological Reader, N.Y., 1962, pp. 352-358.

هذا النموذج • وسوف ندير هنا مناقشة لهذا النموذج من نوع مختلف الى حد ما ، لأننا سنعالج القضايا التي ضمنها فيبر نموذج بوصفها قضايا كلاسيكية موجهة للبحث الامبيرى الحديث ، ولو أمعنا أنظر في هذا التراث الامبيرى لاحظنا اتجاها محدد اتخذ من نموذج فيبر نقطة انطلاق ، وهو اتجاه ذو طابع خاص ، لأنه انطلق من المفاهيم والتصورات الكلاسيكية التي قدمها فيبر (١) • وسنحاول فيما يلى الكشف عن معالم هذا الاتجاه وأسهمه في اثراء نظرية التنظيم •

فى سنة ١٩٥٠ قدم فريدريش Friedrich صياغة معدلة نموذج التنظيم البيروقراطى تضمنت ستة عناصر ، ثلاثة منها بنائية وهى : مركزية الضبط والاشراف ، وتقسيم العمل ، والكفاءة الفنية ، والثلاثة الاخريات سلوكية وهى : الموضوعية ، والدقة والاتساق ، وحرية التصرف (٢) ، ثم ذهب بعد ذلك الى امكان قياس هذه العناصر عن طريق مقياس خام جدا يستطيع فقط أن يكشف عن وضوح هذه العناصر فى التنظيم أو عدم وضوحها • ويدعم فريدريش وجهة نظره بقوله : « ان النظرة العامة لتنظيم تشير الى أنه يتخذ طابعا بيروقراطيا معيناً ... وأقصى ما نستطيع أن نقوله فى هذا المجال هو أن التنظيم يكون بيروقراطيا أو غير بيروقراطى » (٢) •

ويتخذ آرثر ستينشكومب Stinchcombe موقفا مختلفا الى حد كبير عن فريدريش • فقد ذهب الى أن العناصر التى تضمنها نموذج فيبر لا توجد جميعها فى كل ضروب التنظيمات ، وان كانت هناك عناصر معينة سائغة فى أغلب التنظيمات مثل السلطة الشرعية والمهام الرسمية • ويرتب ستينشكومب

---

(١) وبهذا المعنى فان مناقشتنا هنا لواقعية نموذج فيبر مكتملة لمناقشتنا لمشكلاتي الأوليغاركية واستبدال أهداف التنظيم ، والحرية والمبادأة ، لان الاهتمام بهذه الموضوعات جميعها راجع الى أعمال العلماء الكلاسيكيين فى التنظيم •

Friedrich, C., Constitutional Government and Democracy, (٢) Boston, 1950.

Ibid., p. 169.

(٣)

على ذلك نتيجة هامة هي أن التنظيم البيروقراطي ما هو الا شكل خاص من اشكال التنظيم الرشيد ، ذلك التنظيم الذى يتطلب توافر عناصر اخرى مثل استمرار أداء المهام ، وتسلسل السلطة ، والاستعانة بالملفات (١) . ولقد بنى ستنشكومب نتائجه هذه على دراسة امبيريقية قارن فيها بين تنظيمين صناعيين مختلفين : الأول يمارس صناعة البناء ، والثانى يمارس صناعة تحويلية آلية قائمة على الانتاج الكبير . وحينما عقد مقارنة بين هذين التنظيمين اتضح له أن التنظيم الأول لايتضمن عناصر بيروقراطية واضحة كما هو الحال فى التنظيم الثانى . ففى الاول مثلا كانت نسبة الجهاز الادارى والاشرفى اقل منها فى المصنع الثانى . ولقد ذكر الباحث هذا التماوت فى ضوء للتغيرات الموسمية التى تطرأ على صناعة البناء (٢) . على أن أخطر ما قدمته هذه الدراسة هو تنقيح نظرية فيبر ، لأن الباحث أقام تفرقة بين شكلين من التنظيم : الاول رشيد يستند الى وجود قوة عمل ذات كفاءة متخصصة ، تحصل على مكافآت نقدية فى مقابل اسهامها ونجازاتها ، وتعمل بمقتضى عقد يحدد أهدافها ومسئولياتها . أما الثانى فهو بيروقراطى . يشارك الشكل الرشيد فى خصائصه ولكنه يتميز بخصائص أخرى هي : تسلسل السلطة ، وتوافر جهاز ادارى ، وضمان استمرار أداء عمليات التنظيم ، واذن فالتنظيم البيروقراطى - كما يذهب ستنشكومب - لايعود ان يكون احد اشكال التنظيم الرشيد .

وبعد ستانلى أودى Udy من أبرز من اسهموا فى توضيح مفاهيم فيبر توضيحاً امبيريقياً . ففى دراسة شهيرة له (٣) على ١٥٠ تنظيماً

(١) Stinchcombe, A., «Bureaucratic and Craft Administration of Production : A Comparative Study», Admin. Sci. Q., Vol. 4 1959, pp. 168-187.

(٢) ومع ذلك أوضح الباحث أن حسم هذه المسألة يتوقف على عقد مقارنات بين التنظيمات التى تمارس صناعة البناء . فكأنما زادت حدة التغيرات فى العمالة الموسمية فى فرع معين من فروع صناعة البناء قلت نسبة الجهاز الادارى فى قوة العمل فى هذا الفرع .

(٣) Udy, S., Jr., «Bureaucracy and Rationality in Weber's Organization Theory : An Empirical Study», Am. Social. Rev., Vol. 24. 1959, pp. 791-795.

انتاجيا تقع في ١٥٠ مجتمعا غير صناعي ، وصل الى انتاج قريبة الى حد ما من نتائج ستنشكومب . ولقد درس مدى توافر ستة خصائص تنظيمية في هذه التنظيمات ، ثلاثة منها وصفها بأنها « بيروقراطية » وهي : السلطة الرئاسية ، والجهاز الاداري المتخصص ، وتباين المكافآت طبقا للوظيفة . ومن الواضح ان الخاصيتين الاوليين تماثلان الخاصيتين النين استعان بهما ستنشكومب ، بالرغم من اختلاف الباحثان في طريقة دراستهما . اما الخصائص الثلاثة الاخرى التي أطلق عليها أودى مصطلح الخصائص « الرشيدة » فهي مماثلة أيضا لما ذهب اليه ستنشكومب وهي : وجود اهداف محددة واضحة للتنظيم ، وتحديد المكافآت طبقا للاداء أو الانجاز ، ووجود اتفاقات تعاقدية تحدد مدى المشاركة ، وأخيرا الاعتماد على الرؤساء فيما يتعلق بالمكافآت .

واستنادا الى التحديد الدقيق الذي قدمه أودى لهذين النوعين من الخصائص التنظيمية طور فرضا مؤداه ، أن التنظيمات الرسمية تشهد ارتباطات متبادلة موجبة بين عناصر الرشيد ، بيد أن الأخير قد ترتبط بالعناصر البيروقراطية ارتباطا سالباً . وفيما يلي جدولا يوضح قيم معاملات الارتباط التي تمثل العلاقات المتبادلة بين الخصائص التنظيمية السبعة في مائة وخمسين تنظيما رسميا وفقا لترتيب عرضنا لها .

جدول يوضح الارتباط المتبادل بين سبع خصائص ترشيحية  
بيروقراطية في مائة وخمسين تنظيماً رسمياً (١)

١	ب	ج	د	هـ	٢
ب + ٧٩*					
ج + ٧٩* + ٧٠*					
د + ٢٩* - ٦٦* - ١٦					
هـ - ١٢ - ٢٧ - ٤٠ + ٦٦*					
١ - ١٢ - ٨٨* - ٢٨ + ١٠٠* + ٧٥*					
ز + ٢٩ - ٦٢* + ٢٣ + ٣٥ + ٧٢* + ٦١*					

المصدر :

udy, S., Jr., «Bureaucracy and Rationality .....»  
Op. cit., P. 794.

ومن الواضح أن معاملات الارتباط الواردة في الجدول السابق تؤيد بشكل قاطع الفرض الذي استهل به أودى دراسته ، فضلاً عن أنها تتسق بشكل ملحوظ مع النظرية التي قدمها كونستاس Constas في هذا المجال (٢) . فلقد اتخذت الخصائص فئتين : الأولى تعبر عن العناصر التي وصفها أودى بأنها عناصر « بيروقراطية » ، والثانية تعبر عن تلك التي وصفها بأنها « ترشيحية » ، ثم ظهر بعد ذلك ارتباط موجب بين الخصائص البيروقراطية

(١) تشير (\*) الواردة في الجداول إلى اختبار (كا) (٢) الدال عند مستوى ٠.٥ .

Constas, H., Max Weber's Two Conceptions of Bureaucracy», (٢)  
Am. Social. Rev., Vol. 52, 1958. pp. 400-469.

الثلاثة ، وارتباط موجب مماثل بين الخصائص الترشيدية الأربعة . أما الارتباط بين الخصائص البيروقراطية والخصائص الترشيدية فكان ارتباطا سالباً بدون استثناء ، مما يشير الى استقلال هذين الضربين من الخصائص . ولقد رتب أودى على نتائج الامبيريقية هذه ثلاث قضايا هامة تشكل في مجموعها تنقيحاً للتصور الكلاسيكى الذى قدمه فيبر للتنظيم : الأولى ان الطبيعة التكنولوجية للمهام التى يتعين انجازها تحدد درجة كل من البيروقراطية والترشيد في التنظيم ، والثانية ان البيروقراطية والترشيد لا يتسقان ولا يرتبطان فيما بينهما ارتباطاً موجباً في التنظيم الواحد . أما النتيجة الثالثة والأخيرة فهى ان عدم الاتساق بين البيروقراطية والترشيد يؤدي الى ظهور ميكانزمات تنظيمية تعمل على الاحتفاظ بمستوى معين من كفاءة التنظيم (١) .

ولقد أدت هذه القضايا بأودى الى استنتاج هام هو ان النموذج المثالى الذى قدمه فيبر للتنظيم يمكن ان يكون بمثابة أساس لاقامة نموذج آخر يستطيع ان يستوعب ابعاد وظواهر تنظيمية أكثر من تلك التى يتضمنها ، وان هذا المطلب سيفرض بطبيعة الحال وجود نموذج معقد طالما ان البحث الامبيريقى قد كشف عن قصور واضح في نموذج فيبر (٢) . وهنا نجد أودى يطالب بضرورة تضمن هذا النموذج مفهوم « التنظيم غير الرسمى » ، لانه -

(١) ومما يجدر ذكره ان أودى قد طور القضية الأولى في دراسته الأصلية وعرضها بعد ذلك في مقال آخر . انظر :

Udy, S., Jr., «The Structure of Authority in Nonindustrial Production Organizations», Am. Social. Rev., Vol. 54, 1959, pp. 582-584.

أما القضية الثانية فقد طورها في الدراسة الحالية على نحو ما أوضحنا . ثم توصل بعد ذلك الى القضية الثالثة بممارسة نوع من الاستقرار فرضه عليه ضرورة ايجاد تفسير للظاهرة التى يدرسها : ..

Udy, S. Jr., «Bureaucracy and Rationality .....», op. cit. (٢) p. 795.

كما يعتقد - يسهم في فهم كل من العناصر البيروقراطية والترشيحية في التنظيم (١) .

ولقد اتخذ ريتشارد هول Hal مسلكا امبيريقيا يختلف عن ذلك الذى سلكه اودى ، وأجرى في هذا المجال دراستين هامتين تكشفان عموما عن نظرة خاصة الى التنظيم البيروقراطى . فلقد نظر اليه في ضوء مجموعة من الابعاد قائلا : « أنظر الى مفهوم البيروقراطية بوصفه يعبر عن مجموعة من الابعاد يشكل كل منها متصلا ... ولقد اتضح لى أن هذه النظرة أفضل بكثير من تلك التى تصف التنظيم بأنه بيروقراطى ، أو غير بيروقراطى (٢) » . ومن الواضح أن اتجاه هول هذا يختلف عن اتجاه اودى ، لأنه ( اى هول ) قد سعى الى تحديد درجة بيروقراطية التنظيم تحديدا دقيقا .

ولكى يبرهن هول على صدق اتجاهه أجرى دراسة امبيريقية على عشرة تنظيمات مختلفة ، بهدف اكتشاف مدى توافر ستة عناصر بيروقراطية فيها هى : تقسيم العمل المستند الى التخصص الوظيفى ، وتسلسل السلطة ، ونسق القواعد واللوائح المنظم لواجبات العاملين وحقوقهم ، ونسق الاجراءات المنظم لمواقف العمل ، وموضوعية العلاقات . واستناد التعيين والترقية الى الاختصاص الفنى والمحكات الموضوعية . ولقد قدم هول بعد ذلك فرضا محددا هو : « أن هذه الخصائص البيروقراطية لا ترتبط فيما بينها ارتباطا عاليا ، وعلى ذلك فان التنظيمات التى تتميز بدرجة عالية من البيروقراطية فيما يتعلق ببعد معين بالذات ، لا تشهد بالضرورة درجة عالية من البيروقراطية فيما يتعلق بالابعاد الأخرى ، (٣) . » . وحينما أخضع هول هذا الفرض للتحقق الامبيريقى ، اتضح له أن هذه الابعاد قد انتشرت عبر متصل ، ولم تكشف عن وجود ثنائية بأى حال من الاحوال . مما جعله يذهب الى أن اختلاف التنظيمات البيروقراطية هو اختلاف فى الدرجة وليس فى النوع (٤) . بل انه

---

Ibid., p. 794.

(١)

Hal, R., «The Concept of Bureaucracy : An Empirical Assesment», Am. J. Sociol., Vol. LXIX, 1963, p. 32.

(٢)

Ib d., p. 34.

(٣)

Ib.d., p. 36.

(٤)



قد كشف أيضا عن أن العوامل العامة المتعلقة بحجم التنظيم وقدمه لم ترتبط بدرجة البيروقراطية أو معدلها كما تعبر عنها الأبعاد الست (١) .

ولعل أخطر ما قدمه بحث هول هو ادخاله لمفهوم « الأبعاد » في دراسة الخصائص التي حددها فيبير في نموذجه . فلقد ترتب على ادخال هذا المفهوم حقيقة هامة هي أن التنظيمات تشتمل فقط على مجموعة من الخصائص وليس من الضروري أن تتوافر جميع هذه الخصائص في كل التنظيمات . وإذا كان أودى قد أدرك هذه الحقيقة ، إلا أن هول أسهم في توضيحها وبلورتها وذائبيدها بطريقة امبيريقية قاطعة . ولقد حاول هول في مرحلة لاحقة تطوير اتجاهه ومفاهيمه فأجرى دراسة (٢) . على ٢٥ تنظيما مختلفا ، بهدف تدريب هذه التنظيمات وفقا لدرجات بيروقراطيتها والتعرف على مدى تأثير هذه الدرجات بالبناء التنظيمي كما يعبر عنه حجم التنظيم وعدد أقسامه وطبيعة الاهداف التنظيمية . ثم حاول بعد ذلك التحقق من فرض باركنسون Parkinson الذي يذهب الى أن زيادة حجم التنظيم تؤدي الى نمو عملية البيروقراطية كما تعبر عنها الخصائص التي حددها فيبير ، فانتهى الى أنه بالرغم من وجود بعض الارتباط بين الحجم وعملية البيروقراطية (٢٥٢ر) ، إلا أن الحجم وحده لا يستطيع أن يكون مؤشرا أو أداة تنبؤية لحدوث البيروقراطية . فالعلاقة بينهما ضعيفة الى الحد الذي يصعب معه القول بوجود علاقة سببية أو عليه (٣) . بيد أن هول أوضح في موضع آخر الدور الذي تلعبه بعض المتغيرات البنائية في احداث النمو البيروقراطي مثل عدد الاقسام التي يتضمنها التنظيم مؤكدا بذلك وجهة نظر كان فيكتور طومسون Thompson قد عبر عنها في مؤلف نظري (٤) .

والشيء الواضح أن بحوث ستنشكومب وأودى وهول قد انطلقت من

---

Ibid., p. 37. (١)

Hall, R. and Tittle, «A Note on Bureaucracy and its Correlates», Am. J. Social Vol. 72, 1960, pp. 267-272. (٢)

Ibid., p. 270. (٣)

Thompson, V., Modern Organizations, N.Y., 1961 ; pp. 12-15 (٤).

نقطة مشتركة هي الكشف عن مدى واقعية نموذج فيبر في التنظيم وقدرته على التعبير عن الخصائص التنظيمية الملموسة ، واتخذت لذلك انجاء امبيريقيا محددا ، أثر بطبيعة الحال على نظرتها الى التحليل الكلاسيكي الذي قدمه فيبر ، فاهملت - الى حد ما - مسألة التساند والارتباط بين الابعاد التنظيمية ، وهي مسألة بالغة الاهمية في تقويم نموذج فيبر . ولقد حاول بيتربلاو Blau أن يسد هذه الثغرة ، فأجرى بحثا مقارنا على ١٥٦ هيئة عامة أمريكية وكندية (١) . استعان فيه بأربع خصائص تنظيمية هي : تقسيم العمل ، وتسلسل السلطة ، ونسبة المهن الفنية العليا في التنظيم ، وتوافر جهاز اداري . ولقد عرض بلاو في دراسته هذه نتائج لم تتسق مع توقعاته . فعلى عكس ما توقع اتضح أن زيادة نسبة المهن الفنية العليا كانت ترتفع بزيادة الحاجة الى مديرين يمارسون وظائف الضبط في التنظيمات . كما أوضح في نفس الوقت أن ضالة نسبة ذوى المهن الفنية العليا تؤدي الى تركيز السلطة في أيدي عدد قليل نسبيا من المديرين ، وأن تقسيم العمل الذي عادة ما يصاحب نمو حجم التنظيم ، يزيد من تركيز السلطة حينما يكون التنظيم خلو من ذوى مهن فنية عليا . ولقد توصل بلاو من ذلك الى نتيجة هامة هي أن بناء السلطة المركزي ملائما جدا لعملية التنسيق بين المهام الروتينية البسيطة ، ولا يكون ملائما للتنسيق بين تخصصات فنية عليا (٢) .

على أن أهم ما قدمه بلاو في دراسة هو تأكيد لفكرة التساند بين الخصائص البنائية للتنظيمات ، وإشارته المستمرة الى ضرورة دراسة هذا التساند حتى يمكن تقويم القضايا التي قدمها فيبر تقويما منصفا . ولقد ذهب بلاو الى أبعد من ذلك حين كشف عن ضرورة اكتشاف العمليات الاجتماعية الكامنة وراء تساند هذه الخصائص ، واستشهد بالتحليل النفاذ الذي قدمه جولدنر Gouldner لمسألة التعاقب الاداري ، ذلك التحليل الذي أوضح كيف أن « متطلبات دور المدير الجديد تفرض عليه اللجوء الى الاجراءات الرسمية » . ومثل هذه الحقيقة تسهم في الكشف عن العلاقة بين بعدين

(١) Blau, P., et al., «Te Structure of Small Bureaucracy», Am. Social. Rev., Vol. 31, 1966, pp. 179-191.

Ibid., pp. 182-191.

تنظيمين هما : تعاقب الرؤساء والاجراءات الرسمية في التنظيم (١) . ولقد أكد بلاو في مقال آخر له هذه الحقيقة بقوله : « ان الكشف المنظم عن العلاقات الامبيريقية بين الخصائص التنظيمية يتيح لنا أساسا ملائما لتفقيح نظرية فيبر . بيد أن ذلك يفرض علينا مطلباً آخر هو ضرورة توضيح الظروف التي من خلالها تمارس هذه الخصائص وجودها . ولو حققنا هذا المطلب استطعنا أن نجيب في يسر على التساؤلات التي لم يستطع فيبر الإجابة عليها (٢) » .

### ثانيا - الأبعاد البنائية في التنظيم

لم يقتصر البحث الامبيريقى في ميدان التنظيم على اختبار القضايا الكلاسيكية التي قدمها الرعيل الاول من علماء التنظيم . فلقد حاول الدارسون المحققون إقامة أطر نظرية محدودة وتطوير أدوات تصورية إجرائية تمكنهم من اكتشاف أبعاد التنظيم ، خاصة وأن التنظيمات الحديثة قد شهدت تغيرات هائلة في بنائها ووظائفها ، مما جعل دراسة هذه التنظيمات في ضوء القضايا الكلاسيكية أمرا عسيرا . وهذا لا يعنى - بالطبع - أن ثمة انفصالا كاملا بين هذه القضايا والبحوث الامبيريقية الحديثة ، ولكن ما حدث هو أن الدارسين المحدثين - بحكم اهتماماتهم وحدود تحليلاتهم - سعوا الى دراسة أبعاد التنظيم دراسة امبيريقية محدودة النطاق ، دفعهم الى ذلك اكتشافهم لقصور القضايا الكلاسيكية عن معالجة التنظيمات الحديثة معالجة دقيقة ، وما طرأ على التنظيمات الحديثة من ظواهر تنظيمية جديدة وجدوا

Ibid., p. 180.

(١)

من منظور مختلف تماما قدم لبست Lipes تحليلا تاريخيا نفاذاً يُنظور نسب الموظفين في علاقتها بنسب موظفى الانتاج في الفترة من ١٨٩٥ حتى ١٩٥٠ في عدد من الاقطار . ولقد أوضح هذا التحليل الارتفاع المستمر في النسب المئوية للإداريين في كل هذه الاقطار دون استثناء انظر :

Bendix, R., Work and Authority in Industry, N.Y., 1956.

Blau, P., «The Comparative Study of Organizations», Ind. (٢) Lab. Rel. Rev. ; Vol. 18, 1965, p. 336.

أنها تستحق اهتماما خاصا . ولسوف نقصر معالجتنا هنا على الابعاد البنائية للتنظيم كما عبر التراث الامبيريقى الحديث . وسنناقش هذه الابعاد في ضوء ثلاث قضايا أساسية دار حولها أغلب التراث المتعلق بهذه الابعاد هي : الضبط والاتصال ، والاهداف والفعالية ، والتغير البنائي .

## ١ - الضبط والاتصال :

يعبر الضبط والاتصال عن أبرز الجوانب البنائية في التنظيم ، كما أنهما يرتبطان بوظائف التنظيم وأهدافه ارتباطا وثيقا . ويمارس التنظيم الضبط لكي يضمن تحقيق الامتثال ، ذلك الامتثال الذي يضمن بدوره تحقيق النظام والانتظام في التنظيم ، وهما عاملان من عوامل تحقيق أهدافه . وتفرض ممارسة الضبط الاستعانة بقنوات اتصال محددة من خلالها يتم انتقال التعليمات والتوجيهات والأوامر . واذن فمشكلتي الضبط والاتصال تسهمان في النهاية في تحقيق أهداف التنظيم التي أنشأ من أجلها .

وعلى الرغم من اهتمام النظريات الكلاسيكية بموضوع الضبط وخاصة نظرية فيبر ، الا أن البحث الامبيريقى في هذا الموضوع لم يتم الا في فترة حديثة نسبيا . وباستطاعتنا تفسير ذلك في ضوء المضمون الايديولوجي لمصطلح الضبط ، ذلك المضمون الذي قد يشير الى معاني لا تتسق مع مبدأ الانسجام والاتساق في التنظيم وتكامل أجزائه وخلوها من أى صراع وتفكك . ولقد انعكس ذلك بوضوح على التراث الامبيريقى في التنظيم باستثناء بعض الدراسات التقدمية نسبيا .

وعندما اهتمت الدراسات الامبيريقية الحديثة بموضوع الضبط والاتصال في التنظيم تأثرت الى حد كبير بنموذج فيبر ، وان كانت قد تأثرت في نفس الوقت بوجهة النظر الادارية في التنظيم كما عبر عنها جراكيوناس Graicuna وهيربرت سيمون Simon وجيمس ورتي Worthy . فلقد توصل الاول الى معادلة تشير الى انه كلما زاد عدد أفراد الجماعة زادت عدد العلاقات المحتملة بين هؤلاء الافراد بمعدل أسرع . ثم بنى على هذه المعادلة نتيجة هامة هي ان ضيق نطاق الضبط Span of centre يتيح للرئيس فرصة

فهم العلاقات الاجتماعية بين مؤسسيه . وأن نطاق الضبط المثالي يجب ألا يتعدى ستة مرؤسين لكل رئيس (١) . أما سيمون فيتخذ موقفا مضادا جراكيوناس ، ذاهبا الى أن ضيق نطاق الضبط الذي نادى به جراكيوناس يؤدي الى ظهور مشكلات عديدة في التنظيم ، لأنه يؤدي بطبيعة الحال الى ايجاد مستويات رئاسية كثيرة مما يعقد من مشكلات الاتصال (٢) . أما ورثي فقد أيد سيمون في كل ما ذهب اليه بعد أن أجرى دراسة امبيريقية . كشف فيها عن أن ضيق نطاق الضبط يؤدي الى استقلال الرؤساء عن الادارة العليا للتنظيم ، مما يؤدي الى ضعف لحساس صغار الرؤساء بالولاء للتنظيم والتوحيد مع أهدافه (٣) .

وهناك بعد ذلك محاولات قياسية عديدة حاولت التعرف بطريقة ممنوسة على نطاق الضبط ومداه كما يمارس في التنظيمات المختلفة (٤) . من ذلك مثلا ما ذهب اليه بيتر بلاو Blau حينما تبني منظور الزمن عند الموظف في دراسة له على هيئتين حكوميتين أمريكيتين . فلقد وجد أن كبار الرؤساء كانت لديهم نظرة للزمن أوسع وأشمل من نظرة صغار الرؤساء ، « فعلى الأولين ألا يأخذوا في اعتبارهم فقط النتائج المباشرة لقراراتهم ، بل عليهم ان يدرسوا النتائج البعيدة المدى لهذه القرارات (٥) » . أما البيوت جاك Jacques فقد اهتم بحراسة العلاقة بين كيفية تصرف الشخص في وقته

---

(١) ولقد ضرب جراكيوناس على ذلك مثلا حينما قال : ان الجماعة التي تتألف من شخصين لا تشهد سوى علاقة واحدة ، بينما تشهد الجماعة المؤلفة من ستة أشخاص خمسة عشر علاقة انظر :

Graicunas, V., «Raltionship in Organization», in Gu-

lick, L. and Urwick, L., (eds.), Papers on the Science of Administration, N.Y., 1937, pp. 183-187.

Simon, H., Administrative Behavior, N.Y., 1957 ; pp. 26-28. (٢)

Worthy, J., «Organizational Structure and Employee Mora- (٣)

le», Am. Sociol. Rev., Vol. 15, 1950 ; pp. 169-179.

Blau, P., Dynamics of Bureaucracy, op. cit., p. 102. (٤)

op. cit. ; pp. 32-42. (٥)

ومستوى مسؤوليته ، واستعان بمقياس محدد هو مقدار الوقت الذى ينقضى بين التفتيش المتتالى الذى يقوم به الرئيس على الرؤوس (١) . ولقد ذهب جاك الى أن المقياس الذى استعان به مكنه من التنبؤ بنظام المرتبات فى التنظيم ، كما مكنه من التعرف على حرية تصرف الموظف كما تمارس فى الواقع .

ولقد اهتم ايفريت هيويس Hughes الانظار الى الدور الذى تلعبه الظروف الايديولوجية للتنظيم على ممارسة الضبط فيه . وفى دراسة له على أحد المستشفيات اتضح له أن الممرضات كن يتعدين نطاق مسؤولياتهن ويمارسن أعمالا لا تدخل فى نطاق وظائفهن على الإطلاق . ولقد فسر هيويس هذه الظاهرة فى ضوء طبيعة عمل الأطباء الذين لم يكن ينطلب منهم سوى التردد على المستشفى لفترات بسيطة (٢) . ولعل أهم ما تكشف عنه هذه الدراسة هو أن المسافة المكانية التى تفصل بين الرئيس والمرعوس تؤثر بالتالى على فرص والضبط كما تؤثر على درجة حرية تصرف المرعوسين . ومن الممكن أن ينعكس ذلك على درجة استقلال المرعوسين عن الرؤساء .

ولقد اهتم بعض الباحثين بدراسة العلاقة بين نمط التكنولوجيا المستخدم فى التنظيم وطبيعة الضبط السائد فيه . ومن الواضح أن دراسات هؤلاء الباحثين قد اقتصررت على التنظيمات الصناعية ، كما أن نظام خط التجميع الذى شهد تطورا هائلا خلال العقود الثلاث الماضية كان موضع اهتمامهم ، لأن هذا النظام بحكم طبيعته قد فرض نوعا من الضبط الآلى على المرعوسين ، يخلو من أية عناصر شخصية (٣) . وفى دراسة امبيريقية قام بها تشارلز ووكر Walker على هذا النظام الانتاجى كشف عن أن استعانة-

---

(١) بحيث أصبحت الفترة التى يقوم خلالها المرعوس بصنع القرارات مع تحميله لمسئولياتها ودون تدخل الرئيس بمثابة تعريف اجرائى لمستوى مسؤوليته .

Ibid. ; pp. 23 and 138.

Hughes, El., Men and Their Work, Glencoe, Ill. : 1958, p. 74. (٢)

Blau, P., Dynamics of ....., op. cit. ; pp. 33-48. (٣)

التنظيم به قد أدت الى تغيير اتجاه أو مسار الاوامر والتعليمات . ويوضح ووكر وجهة نظره هذه في عبارة واضحة حيث يقول : « من المألوف أن الاوامر والتعليمات تهبط من المستويات العليا الى المستويات الأدنى » . فرئيس العمال مثلا يوجه التعليمات الانتاجية عن طريق اصدار التعليمات والاوامر ثم فحص الانتاج والتفتيش عليه . أما في حالة نظام خط الانتاج فان المرسل هو الذي يضمن التنسيق بين الاعمال ، كما أنه يراقب كميات الانتاج . وكنتيجة لذلك تتحول وظيفة رئيس العمال من مجرد توجيه المرعوسين والتفتيش على اعمالهم الى مساعدتهم في التغلب على المشكلات التي تواجههم اثناء العمل ، ولذلك يصبح العامل هو الطرف المبادىء في عملية التفاعل وليس رئيس العمال كما هو الحال في الشكل التقليدى للتنظيم (١) ، .

على أن لويد وارنر Warner قد كشف عن جانب آخر من هذا الموضوع ، حينما اشار الى النتائج السلبية التي تترتبت على ادخال الآلية في التنظيمات (٢) . وأبرز هذه النتائج تقليل مستوى مهارة العمال ، والحد من حرية تصرف الموظفين وقد رتهم على المبادءة ، فضلا عن عدم احساس العمال بالرضاء الذى كانوا يستشعرونه في ظل أنظمة انتاجية أخرى . بيد ان الدراسات اللاحقة التي اجريت على مصانع آلية لم تؤيد ما ذهب اليه وارنر . ففي دراسة لوليام فاونس Faunce على عينة عشوائية من عمال مصنع سيارات آلى ، اتضح له أن هؤلاء العمال يشعرون بأنهم يخضعون لاشراف أكثر وثوقا اذا ما قورن بالاشراف الذى كانوا يخضعون له حينما كانوا يعملون في ظل نظام خط التجميع (٣) .

---

op. cit. ; pp. 34-35.

(١)

(٢) عرض وارنر وجهة نظره هذه باستفاضة في احدى مؤلفات سلسلة

البيانكى سبتي انظر : .

Warner, L. and Lo., O., The Social System of the Modern Factory, New Henarv, 1947, pp. 60-89.

Faunce, W, «Automation in the Automobile Industry», Am. (٣) Social Rev., Vol. 22, 1958, pp. 401-407.

أما سمبسون Simpson فقد توصل الى نتائج مناقضة لنتائج فاونس .  
ففي دراسته التي اجراها على قسم الغزل في مصنع نسيج آلي . لم يهتد الى  
دليل يشير الى أن الاشراف في هذا القسم كان اشرافا وثيقا ، ذلك لأن تنظيم  
العمل وطبيعته قد فرض على مشرفي الخط الأول اقامة علاقات أوثق بزملائهم ،  
مما قال من فرصة تتفاعل هؤلاء المشرفين مع مرؤسيهم . ولقد فسر سمبسون  
هذه الظاهرة في ضوء ظروف الميكنة في هذا القسم بالذات ، تلك الظروف التي  
لم تؤد بطبيعتها الى وجود اشراف وثيق (١) .

وهناك دراسة امبيريقية أخرى قام بها تشارلز ووكر Walker  
على مصنع صلب شبه آلي (٢) . وبالرغم من أن هذه الدراسة لم تقدم  
جديدا ، الا أنها تضمنت تفسيراً لما قدمه فاونس من نتائج وأحكام . فالعمال  
الذين درسهم ووكر كانوا قد نقلوا من مصنع صلب آخر . ولقد أتاح له ذلك  
مقارنة موقفهم الاجتماعي الجديد بموقفهم الاجتماعي في المصنع السابق الذي  
لم يكن آليا ، حيث كشف عن وجود قدر كبير جدا من العزلة الاجتماعية  
في المصنع الجديد اذا ما قورن بالمصنع القديم ، وعلى الرغم من أن ووكر لم  
يحصل على بيانات خاصة بوثوق الاشراف ، الا أنه كشف عن وجود  
اتجاهات سلبية بين العمال نحو الإدارة ، وأن هذه الاتجاهات قد نشأت في  
الأصل عن ضالة فرص الترقية والتقدم في المصنع الجديد اذا ما قورنت  
بالمصنع القديم .

ويبدو أن الدراسات السابقة تلتقي عموما حول قضية أساسية هي ان  
التنظيمات الحديثة في ممارستها للضبط والاتصال تنهج نهجا رشيدا يتسق  
عموما مع ما أشار اليه ماكس فيبر في نموذج المثلالي . ولكنها مع ذلك  
تنحرف عنه في بعض الواضع ، فممارسة الضبط أصبحت تعتمد على المناقشة  
والاقناع أكثر من اعتمادها على الاصدار المطلق للأوامر والتعليمات . فضلا

---

(١) Simpson, R., «Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations», Admin. Sci. Q. ; Vol. 4 ; 1959, pp. 188-196.

(٢) Walker, C., Toward the Automatic Factory, New Haven : Yale University Press, 1957, pp. 47, 51, 93.



عن أن اعتماد التنظيم على المهارات المتخصصة جعل المرءوسين في بعض الأحيان أكثر خبرة ودراية من رؤسائهم في بعض التخصصات (١) ، وهذا موقف لا يتسق بأى حال من الأحوال مع التصور الكلاسيكى الذى قدمه فيبر .

ونستطيع أن نجد تاييدا لهذا الموقف في بعض الدراسات الأوروبية الحديثة . فلقد أوضح كولاغا Kolaga في دراسة مقارنة على تنظيمين صناعيين يوغوسلافيين (٢) أن التطورات السياسية والايدولوجية قد أدت الى انشاء مجالس العمال في التنظيمات الصناعية ، وأن ذلك قد غير من موازين القوة في هذه التنظيمات (٣) . كما أشار هير (٤) Haire في مسح أجراه في أربع عشرة دولة صناعية ونامية الى أن المديرين في هذه الدول قد بدأوا يؤمنون بفكرة مشاركة العمال في صنع قرارات التنظيم ، بالرغم من شك هؤلاء المديرين في قدرة العمال على تحمل المسئوليات التى تفرضها القيادة الديمقراطية الحقيقية .

ولقد حاول بعض الباحثين دراسة طبيعة التسلسل الرئاسى بوصفه أداة من أدوات الضبط التنظيمى . وهنا نجد اتجاهين محددين : الأول يكشف عن الجوانب الوظيفية لهذا التسلسل وما يؤدي اليه من تنسيق وتكامل بين

---

(١) Thompson, V., op. cit., pp. 28-33.

(٢) Kolaga, J., Workers Councils : The Yugoslav Experience, (٣) Ta-vistock, London.

(٣) ولقد أوضح كولاغا في دراسته هذه بعض القوى التى أثرت على طبيعة الضبط التنظيمى في المصنعين اليوغوسلافيين اللذين درسهما ، وكشف النقاب عن العلاقة بين الادارة ومجالس العمال وتقابة العمال ومنظمة الشباب ، وهى عناصر اعتقد كولاغا أنها شكلت طبيعة انضبط في التنظيمات الصناعية اليوغوسلافية .

Ibid., pp. 65-77.

(٤) Haire, M., «The Concept of Power and the Concept of Man», (٤) in Strother, G., (ed.) Social Science Approaches to Business Behavior, Homewood, Ill., : Dorsey Press.

نشاطات التنظيم ، والثاني يهتم بدراسة النتائج السلبية الناجمة عنه ، وخاصة في مجال التفاعل الاجتماعي . وقبل أن نعرض لدراسات هؤلاء الباحثين هناك ملاحظة يتعين تسجيلها ، هي أن هذه الدراسات قد أجريت للكشف عن جوانب محددة في التنظيم ، واستعانت لتحقيق هذا الغرض بالمنهج التجريبي الذي مكنها من إجراء مقارنات محدودة بين جماعات العمل ، وفي ضوء هذه الحدود يمكننا أن نعرض بإيجاز لأهم نتائجها .

ففي دراسة تجريبية أجراها نورمان مير Maier وألين سويلم Solem (١) على جماعتين صغيرتين من جماعات العمل ، انضج لهما أن الجماعة التي كانت تعمل بمقتضى تعليمات موجه أو مشرف قد حققت أداء أفضل من تلك التي كانت تعمل دون هذه التعليمات . وإلى هذه النتيجة تقريبا انتهى هينيك Heinicke وبياز Bales (٢) في دراسة تجريبية لهما تناولوا فيها اتجاهات الفمو والتطور في أربع حلقات لمناقشة موقف العلاقات الانسانية ، حيث كشفت الدراسة عن أن فروق المكانة ( كما قيست بالاختبارات السوسيو مترية ) قد تبلورت في بعض الجماعات ، ولكنها لم تتبلور في جماعات أخرى . ولقد توصل الباحثان بعد ذلك إلى أن الجماعات الأولى قد حققت نجاحاً أكبر في الوصول إلى اتفاق عام حول موقف العلاقات الانسانية ومشكلاتها . بيد أن هارولد جتسكوف Guetzkow وهيربرت سيمون Simon قد كشفوا في دراسة تجريبية لهما أن العامل الحاسم في التنظيم ليس هو شبكة الاتصال الرسمية في التنظيم ، بل قدرة الجماعة على اتخاذها نمطا تسلسليا رئاسيا . ومن الواضح أن هذه الدراسات الثلاثة تشترك في نقطة هامة هي أن التسلسل الرئاسي في التنظيم يحقق وظائف هامة أهمها التنسيق بين النشاطات المختلفة ووضوح الاتصال الذي هو بحكم طبيعته ميكانيزم يستعين به التنظيم في تحقيق أهدافه . بيد أن هذه الدراسات

---

Maier, N. and Solem, A., «The Contribution of a Discussion (١) Leader to the Quality of Group Thinking», Hum. Rel. ; Vol. 5, pp. 277-288.

Heinicke, C. and Bales, R., «Developmental Trends in the (٢) Structure of Small Groups», Sociometry, Vol. 16, 1953, pp. 7-36.

تتفق - ضمناً - في نقطة أخرى هي أن الاتصال الطاليق الذي لا يتخلله التسلسل الرئاسي يمكن أن يكون وسيلة لتطوير حلول جديدة للمشكلات التنظيمية .

وبرغم وضوح النتائج التي قدمتها هذه الدراسات ، نجد هناك اتجاهها معارضا يذهب الى أن التسلسل الرئاسي يؤدي الى نتائج سلبية أهمها تدعيم العزلة وضعف التفاعل الاجتماعي بين ذوى الأوضاع الرئاسية المتباينة . ففي دراسة قام بها فيسن Wessen على أحد المستشفيات ، اتضح له أن التفاعل الاجتماعي السائد في المستشفى كان يتبع خطوط المكانة . فالأطباء يقيمون علاقاتهم وصلاتهم مع أطباء آخرين ، والمرضات يرتبطن بمرضات أخريات ، وما يقال عن هؤلاء يقال أيضا عن الفئات الأخرى العاملة بالمستشفى (١) . كذلك انتهى هارولد كيلي Kelley (٢) الى أن مشاعر الصداقة عبر حدود التسلسل الرئاسي كانت تتلاشى حينما كان ذوو المكانات العليا يستشعرون القلق على أوضاعهم ، وحينما كانت فرص ذوو المكانات الدنيا في الحراك المساعد فرصا ضئيلة نسبيا . وفضلا عن ذلك أوضحت دراسات تجريبية أخرى أن التسلسل الرئاسي في التنظيم قد يقضى على روح المنافسة بين الأفراد ذوى المكانات المختلفة ، لأن ذوى المكانات العليا يحصلون بحكم أوضاعهم المهنية على رموز مكاناتهم وما يرتبط بها من هيبة واعتبار . ولقد كشف هورفيتز Hurwitz وزملاؤه عن جانب من هذه المشكلة حين ذكروا في دراسة لهما أن « مشاركة الأعضاء في مؤتمر الصحة العقلية كانت تتأثر بمقدار الهيبة المهنية التي يتمتع بها كل منهم » . وأن سجلات الاتصال بين أعضاء المؤتمر قد كشفت عن أن ذوى الهيبة المهظية العليا كانوا يشاركون في المناقشات مشاركة فعالة جدا ، وأن ذوى الهيبة المهنية الدنيا كانوا يكتفون بتوجيه ملاحظات واستفسارات لذوى الهيبة المهنية العليا ، (٣) .

---

(١) Wessen, A., «Hospital Ideology and Communication between Ward Personnel», Hum. Rel., Vol. 10, 1957, pp. 173-18b.

(٢) Kelley, H., «Communication in Experimentally Created Hierarchies», Hum. Rel., Vol. 4, 1951, pp. 39-56.

(٣) Hurwitz, J., et al., «Some Effects of Power on the Relations among Group Members», in Cartwright, D. and Zander, A., (eds.) Group Dynamics, Evanston, Ill. : Row, Peterson, 1953, pp. 483-492.

وباستطاعتنا أن نعزى الخلاف الذى نشب بين هؤلاء المدرسين حول وظيفة التسلسل الرئاسى فى التنظيم كإداة من أدوات الضبط الى عاملين أساسيين : الأول هو فهمهم الخاص بطبيعة التسلسل الرئاسى ، والثانى تصميم الدراسات التى تناولت وظيفة هذا التسلسل ، وهى دراسات كانت ضيقة النطاق الى أبعد حد ممكن ، ولا تسمح بأى حال من الأحوال بالوصول الى قضايا تكشف عن الدور الذى يمارسه التسلسل الرئاسى فى التنظيم .

ولقد فرض عليهم تصورهم الخاص لوظيفة التسلسل الرئاسى اغفال السياق التنظيمى الذى يمارس فيه هذا التسلسل وظيفته . هناك مثلاً تنظيمات تتطلب بطبيعتها تسلسلاً رئاسياً محدداً وواضحاً بحكم تعدد نشاطاتها وتنوعها ، وهناك تنظيمات أخرى لا تتطلب وجود هذا الشكل من التسلسل الرئاسى . بل أن أقسام وإدارات التنظيم الواحد قد تتطلب أشكالاً مختلفة من التسلسل الرئاسى تتلاءم مع طبيعة النشاط الذى تمارسه كل منها . ويترتب على ذلك قضية هامة هى أن التسلسل الرئاسى لا يشكل نفس الخطوة بالنسبة للتنظيمات المختلفة . واعتقد أن دراسات فاونسى وولكر التى أشرنا إليها قبل قليل قد كشفت عن جانب من هذه الوظيفة . ففى ظل نظام خط الإنتاج - مثلاً - تقلص دور المشرف وتغيرت طبيعته ، ولم يعد يمارس وظيفته الإشرافية التقليدية . وبالمثل أوضح سمبسون فى دراسته التى أشرنا إليها أيضاً كيف أن الاتصال فى قسم الغزل كان اتصالاً أفقيًا وليس رأسياً .

وتستطيع هذه الملاحظات أن تلقى كثيراً من الشكوك على الدراسات التجريبية التى أجريت على التسلسلات الرئاسية ، سواء تلك التى أكدت جوانبها الوظيفية أو تلك التى كشفت عن جوانبها السلبية . ولعل أقصى ما يمكن أن نذهب إليه هنا هو أن الشكل التقليدى للتسلسل الرئاسى قد طرأت عليه بعض التغيرات ، وأن المستقبل يخفى فى طياته تغيرات أخرى سوف تفرضها التكنولوجيا السريعة التى تشهدها التنظيمات الصناعية على وجه الخصوص ، وما يترتب على ذلك من استحداث أدوات ضبط تستطيع أن تتلاءم مع هذه التغيرات .

نعكس نظرية التنظيم اهتماما كبيرا بقضيتي الأهداف والفعالية في التنظيم . فلقد رأينا أن فيبر قد ضمن نموذج المثلالي للتنظيم عنصر توافر الأهداف الواضحة المحددة ، تلك الأهداف التي اعتقد أنها هي التي تحدد نسق القواعد واللوئح التي تحكم عمليات التنظيم (١) . ورأينا أيضا أن بارسونز قد أشار إلى أن سعى التنظيم نحو تحقيق أهداف محددة هو أهم خاصية تميزه عن الأنساق الاجتماعية الأخرى (٢) . أما جولدنر فقد ذهب إلى أبعد من ذلك حين قال : « من الممكن أن ننظر إلى التنظيم بوصفه أداة لتحقيق الأهداف المقررة للجماعة ، ثم ننظر بعد ذلك إلى بناء التنظيم ذاته بوصفه أداة صممت بطريقة عمدية لكي تضمن أفضل تحقيق ممكن لهذه الأهداف (٣) » . والملاحظ أن هؤلاء العلماء في تأكيدهم لفكرة وضوح الأهداف قد أثاروا قضية هامة مرتبطة بها هي الرشد ، ذاهبين إلى أن وضوح أهداف التنظيم يعبر عن أقصى درجات رشد التنظيم ، وأن فعالية التنظيم يمكن أن تقاس في ضوء هذه الحدود ذلك لأن أهداف التنظيم تؤدي له وظائف متعددة ، أنها ترسم أبعاد المستقبل وتضع حدودا لنشاطه ، فضلا عن أنها تشكل مصدرا لشرعيته ومبررا لوجوده . وفي ضوء أهداف التنظيم يستطيع المرء أن يحكم على مدى نجاحه في أداء وظائفه ، وبعبارة أخرى أن يحكم على مدى فعاليته وكفايته .

وقبل أن نستطرد في تحليل التراث الامبيريقى في هذا الموضوع ، أجد من المفيد عقد مناقشة قصيرة لتوضيح بعض المشكلات المنهجية المتعلقة بقياس كل من الأهداف والفعالية . فهدف التنظيم كما يعرفه الدارسون عموما هو « مجموعة من الأمور المرغوب فيها ، والتي يحاول التنظيم تحقيقها (٤) » .

(١) Weber, M., Theory of ....., op. cit., p. 214.

(٢) Parsons, T., «Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations», Admin. Sci. Q., Vol. I, 1956, p. 63.

(٣) Gouldner, A., «Organizational Analysis», in Merton, R., et al., (eds.) Sociology Today, N.Y., 1959, p. 404.

(٤) Etzioni, A., Modern Organizations, op. cit., p. 6.

وحالما يحقق التنظيم هدفه يسعى الى تحقيق أهداف أبعد . لأن الهدف الأصلي أصبح جزءاً منه . الهدف اذن ظرف لايملكه التنظيم ، ولكنه يبحث عنه ويسعى اليه حتى يحقق وجوده ويضمن لنفسه البقاء والدوام . وتنشأ المشكلة المنهجية هنا اذا ما أردنا تحديد هذه الأهداف . هل هي تلك التي يتصورها المديرون ؟ أم تلك التي يضعها أعضاء مجلس الادارة ؟ أم تلك التي يتصورها غالبية الاعضاء ؟ أم هي تلك التي تعبر عنها لوائح التنظيم ؟ وتترتب على هذه المشكلة مشكلة أخرى هي اختلاف أهداف أعضاء التنظيم أنفسهم . فهدف المدير مثلا قد يكون الحصول على اعتمادات مالية جديدة ، بينما هدف الموظف الصغير الارتفاع في السلم المهني ، برغم أنهما يعتقدان أن هدف التنظيم هو تحقيق الربح مثلا . وباختصار قد تختلط الأهداف التنظيمية بالأهداف الشخصية ، فتزداد مشكلة التعرف على الأهداف صعوبة وعسرا .

أما مشكلات قياس الفعالية فتتخذ شكلا مختلفا الى حد ما ، ذلك لأن مفهوم الفعالية له مضمون قيمى يتعارض الى حد ما مع روح القياس ، فضلا عن أن ما يعد مقياسا لفعالية تنظيم قد لا يتلاءم مع تنظيم آخر . وهذا ما كشف عنه الدراسات الامبيريقية التي أجريت حول هذا الموضوع . فثورندايك Thorndike يشير في مؤلف له الى أن « علماء النفس الصناعى يستندون في قياسهم لنجاح التنظيم في أداء وظائفه الى أربعة محكات هي : حجم الانتاج ، وصافي الأرباح ، والنجاح في عقد الصفقات التجارية ، ثم القدرة على توسيع نطاق التنظيم والنهوض به (١) » ، بينما يستخدم كان Kahn بعض المحكات في قياس الفعالية مثل الروح المعنوية ، والغياب ، ورضاء الأعضاء (٢) . ولكننى أعتقد مع ذلك أن محك الانتاجية هو أفضل هذه المحكات وأقدرها تعبيرا عن فعالية التنظيم ، ذلك لأن الاعتماد على المحكات الأخرى يخلق مشكلات نظرية ومنهجية عديدة يتحتم حلها قبل الاعتماد عليها اعتمادا مطمئنا . ويبدو أن كان قد أدرك هذه المشكلة

---

(١) Thorndike, R., Personnel Selection : Test and Measurement Techniques, N.Y., 1949, p. 121.

(٢) Kahn, R. and Morse, N., «The Relationship of Productivity to Morale», Journal of Social Issues, Vol. 7, 1951, pp. 8-17.

فاقترح بعض المحكات مثل مرونة التنظيم، والافادة من الطاقات الكامنه فيه (١) بيد أن الاعتماد على هذين المحكين يثير بدوره مشكلات نظرية ومنهجية أخرى . ولقد حاول جورجوبولوس Georgopoulos وتاننباوم Tannenbaum حل هذه المشكلات ، فاستعانا في دراسة امبيريقية أجريها على تنظيم صناعي بثلاثة محكات هي : الانتاجية ، والمرونة التنظيمية كما يعبر عنها تكيف التنظيم مع التغيرات الداخلية التي تحدث فيه ، وأخيرا عدم وجود ضغوط داخلية في التنظيم أو صراعات بين جماعته . ويوضح الباحثان أهمية هذه المحكات الثلاث بقولهما : « من الواضح أن هذه المحكات الثلاثة ترتبط بكل من وسائل التنظيم وغاياته . فالمحك الأول يرتبط بحركة التنظيم نحو أهدافه ، بينما يرتبط المحكان الآخران بمتطلبات بقاء التنظيم في مواجهة كل الضغوط الداخلية والخارجية (٢) » .

وعلى الرغم من الاهتمام النظرى بقصيتى الاهداف والفعالية ، الا أن البحث الامبيريقى الذى تناول هاتين القصيتين لايتوازى مع هذا الاهتمام النظرى . فأغلب الدراسات التى أجريت فى هذا المجال تناولت بشكل عام قضية وضوح أهداف التنظيم باعتبارها أبرز القضايا المعبرة عن رشدالتنظيم . من ذلك مثلا ما أشار اليه كلارك Clark من أن التنظيمات تختلف اختلافا ملحوظا فيما يتعلق بتحديد أهدافها ، بحيث نجد تنظيمات ذات أهداف بالغة الوضوح ، وتنظيمات أخرى تتسم بأهداف غير محددة وغير مستقرة (٤) . وتقترب وجهة نظر كلارك هذه من وجهة نظر مارش March وسيمون Simon اللذان ذهبا الى أن التنظيمات تختلف فيما أطلقا عليه « باجرائية الأهداف » ، وهو مصطلح استخدماه للإشارة الى مدى وجود اتفاق حول

Ibid., p. 16.

(١)

Georgopoulos, B. and Tannenbaum, «A Study of Organizational Effectiveness», Am. Sociol. Rev., Vol. 22, 1957, pp. 534-549.

Ibid., p. 536.

(٢)

Clark, B., «Organizational Adaptation and Precarious Values», Am. Social Rev. ; Vol. 21, 1956, pp. 327-336.

(٣)

(٤)

المحكات التي تحدد درجة اسهام نشاطات معينه في تحقيق اهدف التنظيم (١) ولقد حاول طومبسون Thompson وبييتس Bates (٢) اختبار وجهة نظر سيمون هذه في دراسة مقارنة لعدد من التنظيمات (٣) . وانتهيا الى القول بان « الاهداف العامة للتنظيمات موضوع الدراسة كانت تتخذ شكل صياغة عامة تحدد مجال نشاط التنظيمات ، بحيث يستطيع المشاهد الخارجي أن يلاحظ اختلافات واسعة في تفسير هذه الاهداف » . ولقد انتهى ويسن Wessen (٤) في دراسة التي أشرنا اليها قبل قليل الى نتائج قريبة من نتائج طومبسون وبييتس . فعندما حاول دراسة مدى اتفاق العاملين بالمستشفى حول اهدف هذه المستشفى ، طلب الى ٧٥ شخصا أن يرتبوا الاهداف الأساسية للمستشفى في قائمة . وعندما فحص هذه القوائم اتضح له عدم وجود اتفاق واضح بين هؤلاء الأشخاص حول اهدف المستشفى .

ولقد حاول بعض الدارسين توسيع نطاق الاهتمام بأهداف التنظيم وربطوها ببعض الخصائص التنظيمية . فلقد أوضح سمبسون Simpson وجولي Gulley في دراسة مقارنة لهما على ٢١١ هيئة طوعية أمريكية أن التنظيمات التي كانت تسير وفق أهداف محددة وواضحة كانت تتميز عموما بوجود مركزية في نظام السلطة ، وعدم اهتمام واضح يخلق قنوات اتصال داخلي محددة (٥) . كذلك انتهى سميت Smith وتاننباوم Tannenbaum (٦)

(١) March, J and Simon., H, Organizations, N.Y. ; 1958, pp. 156-194.

(٢) Thompson, J. and Bates, F., «Technology, Organization and Administration», Admin. Sci. Q. ; Vol. 2, 1957, pp. 325-343.

(٣) قارن الباحثان في هذه الدراسة بين أربعة أنماط من التنظيمات هي : الجامعات والمستشفيات ، والصانع ، والمؤسسات التجارية .

(٤) Wessen, A., «Hospital Ideology and .....», op. cit.

(٥) Simson, R. and Gulley, W., «Goals, Environment Pressures and Organizational Characteristics, Am. Social Rev., Vol. 2٦, 1962, pp. 344-351.

(٦) Smith, C. and Tannenbaum, A., «Organizational Control Structure : A Comparative Analysis», in Tannenbaum, A., Control in Organizations ; N.Y. ; 1968, pp. 73-89.



في دراسة مقارنة لهما الى نتائج تشبه في مضمونها نتائج سمبسون وجولي ، وإن كان الأولان قد ضيقا من نطاق دراستهما حينما ربطا بين نمط الضبط السائد في التنظيم والفعالية كما تتبدى في تحقيق الأهداف . ولعل أهم ما كشفت عنه هذه الدراسة هو أن الضبط الضروري الذي كان يمارسه كل من القادة والأعضاء قد أدى الى أفضل تحقيق لأهداف التنظيم (١) ، ذلك لأن التنظيمات - كما يقول الباحثان - قد تمكنت من خلال هذا الضبط بث الدافعية بين الأفراد ورفع روحهم المعنوية وضمان ولائهم للتنظيم باشتراكهم في صنع القرارات .

ولانستطيع أن نغفل في هذا المجال مناقشة هيزبرت سيمون Simon لمسألة تحقيق أهداف التنظيم . وبالرغم من أن هذه المناقشة تعد مناقشة نظرية تأثر فيها سيمون الى حد كبير بكثير من أفكار شستربارنارد Barnard إلا أنها تتضمن محتوى امبيريقى لا يمكن اغفاله . ولقد عالج سيمون هذه المسألة في ضوء فكرة الترشيده ، التى دفعته الى القول بأن « القرار هو وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم (٢) » ، وأن تقويم أهداف التنظيم وفعاليتها يمكن أن يتم في ضوء قياس مدى تحقيق التنظيم لأهدافه . ويؤسس سيمون على ذلك قضية أخرى هى أن ترشيده السلوك يعتمد على وجود ما أطلق عليه « بسلسلة الوسائل والغايات Means-ends chain التى بمقتضاها يمكن النظر الى قرار معين بوصفه وسيلة لتحقيق غاية معينة ، تلك الغاية التى ما تلبث أن تصبح وسيلة لغاية أخرى أبعد (٣) » . ومن الواضح أن سيمون قد ربط مسألة تحقيق الأهداف والفعالية بفكرة الترشيده ، لذلك نجده يذهب الى أن التنظيمات تحقق رشدًا حينما تنظر الى الأهداف التى تحكم سلوك كل فرد أو وحدة في التنظيم ، بوصفها وسائل لتحقيق أهداف تنظيمية أوسع

---

Etzioni, A., Two Approaches to Organizational Analysis : A (١)  
Critique and a Suggestion», Admin. Sci. Q., Vol. 5, 1960, pp.  
257-278.

Simon, H., Administrative Behavior, op. cit., p. 102. (٢)

Ibid., p. 62. (٣)

واكبر (١) . وهذا بطبيعة الحال يعبر عن مفهوم) سيمون لتسلسل الأهداف الذى على أساسه نظر الى كل مستوى رئاسى اعنى هذا للمستوى الرئاسى الأدنى منه (٢) .

وبرغم ما أسهمت به الدراسات السابقة من فهم لأبعاد مشكلتي الأهداف والفعالية في التنظيم ، الا انها لاتزال أبعد عن أن تقم فهما شاملا لهاتين المشكلتين الهامتين . واعتقد أن السبب الرئيسى في ذلك هو اكتفاء هذه الدراسات بقياس فعالية التنظيم قياسا كميا خالصا بحيث جاء خاليا من أية إشارة لعلاقة هذه الفعالية بالسياق التنظيمى . ولقد عاون هذه الدراسات على ذلك تبنيها للقضية التى مؤداها ، أن مقارنة الوضع الحالى للتنظيمات بالمثاليات التى تطمح الى تحقيقها تستطيع في النهاية أن تعكس فعالية التنظيم وكفاءته . ومن الواضح أن تبني هذه القضية لن يفيد النظرية السوسولوجية في التنظيم بقدر ما يفيد قوى الاتجاهات الادارية . وباستطاعة الدارسين سد هذه الثغرة اذا ما تمكنوا من ربط درجات فعالية التنظيم بالأبعاد التنظيمية المختلفة . ثم عقد مقارنات مختلفة بين التنظيمات في هذا المجال ، وهذا مطلب لا تستطيع نظرية التنظيم أن تتخلى عنه اذا ما ارادت النمو والاكتمال .

### ٣ - التغيير البنائى في التنظيم :

نختتم مناقشتنا للأبعاد البنائية في التنظيم بمعالجة امبيريقية مركزة للتغيير الذى قد يصيب هذه الأبعاد . وقبل أن ننتقل الى هذه المناقشة يتعين توضيح الاتجاه العام الذى يميز الدراسات الامبيريقية التى تناولت هذا الموضوع . لقد وجدت هذه الدراسات في نموذج فيبر في التنظيم مصدرا لالهامها فى

---

(١) ويلاحظ أن سيمون لم يفكر هنا احتمال حدوث صراع بين الأفراد نتيجة لدرغبتهم فى توسيع نطاق تخصصاتهم ومسئولياتهم ، وإن كان قد عالج هذه النقطة في مؤلف آخر . انظر .

March, J. and Simon, H., Organisations, op. cit., pp. 151-154.  
op. cit., p. 63.

(٢)

دراسة عناصر التنظيم البيروقراطي ، ولكنها مع ذلك وجبته قاصرا عن تقييم دورة لجانب هام في التنظيم هو التغير . ولقد زعمت هذه الدراسات أن الكشف عن هذا الجانب يكمل صورة التنظيم التي لم يقدم فيبر سوى جانبا واحدا منها ، فضلا عن أن فهم التغير البنائي في التنظيم يمكن أن يعكس بطبيعة الحال كثيرا من الظواهر والمشكلات التنظيمية .

ولقد قدم أيزنشتات Eisenstadt في هذا المجال محاولة نظرية ناصجة لفهم الظروف التي تؤدي الى احداث تغيرات بنائية في التنظيم ، وان كان قد فسر في ضوء هذه الظروف نشأة التنظيمات ونموها (١) . واستنادا الى شواهد امبيريقية عديدة ذهب ايزنشتات الى أن هناك عددا من العوامل تسهم في نمو التنظيمات أهمها : وجود تباين شديد في الميادين الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، واعتماد المجتمع على المعايير الموضوعية التي لا تسمح بتدخل كبير للاعتبارات الشخصية ، ثم نمو جماعات متخصصة تخصصا وظيفيا ما تلبث أن تحقق وجودا مستقرا حتى تسعى الى الاستقلال فتكافح من أجل ضمان أكبر قدر ممكن من العناصر النظامية .

وحينما يظهر التنظيم الـ٢ حيز الوجود . يسعى الـ١ لتبنى الخصائص البنائية الرشيدة (٢) التي تحقق له مزيدا من الكفاية والفعالية ، ولكنه لا يفلت في هذا المجال من تأثير المجتمع المحيط به ، وبذلك يصبح نمو هذه الخصائص أمرا متوقفا الى حد كبير على نمط التوازن الذي ينشأ بين التنظيم وبيئته ، وهو التوازن الذي ينجم عنه ثلاث نتائج هامة تحدد مصير التنظيم ومستقبله . الأولى استقلاله وتميزه من خلال تفرده بخصائص بنائية تميزه عن التنظيمات الأخرى ، والثانية نمو عناصره البنائية مما يمنحه طابعا

---

Eisenstadt, S., «Bureaucracy, Bureaucratization and De-bureaucratization», in Etzioni, A., (ed.) Complex Organizations, op. cit., pp. 268-277.

(٢) ويقصد « ايزنشتات » بهذه الخصائص تلك التي حددها فيبر ، وان كان قد أكد بصفة خاصة في هذا السياق التخصص ، والرشد ، وسيادة القواعد ، وتحقيق الأهداف والفعالية .

نظاميا يكسبه مزيدا من القوة والسرعية . والثالثة دوباتي العباسية  
البيروقراطية (١) debureaucratization كما تنبى في حول الأهداف  
العامة للتنظيم الى أهداف فرعية خاصة تتبناها جماعته الفرعية (٢) .

على أن معالجة أيزنشتات التالية للتغير البنائي في التنظيم لم تتضمن  
لسوء الحظ شيئا جديدا . ففى معرض مناقشته لمتغيرات الحياة في التنظيم  
أوضح أن هناك ثلاثة محاور يتعين الاهتمام بها عند دراسة العناصر البنائية  
هى : طبيعة الأهداف الأساسية للتنظيم ، ثم موقف هذه الأهداف من المجتمع  
بنسبة عامة ، وأخيرا مدى اعتماد التنظيم على قوى خارجية . ولو تأملنا هذه  
الحوار لاحظنا أنها لاتعدو أن تكون تليفيا غير مكتمل لعدد من الملاحظات  
التي سبق أن أبدأها بارسونز وسلزنيك وجولدنر ، وان كان أيزنشتات قد  
وثق هذه الملاحظات ببعض البيانات التاريخية .

ونستطيع أن نلمس خلال العقدين الأخيرين اتجاها كليا يحاول  
دراسة نمو التنظيم ، وعلى الأخص نمو جهازه الإدارى . فكينيث بولدنج  
Boulding يطور مبدأ تنظيميا أطلق عليه « التغير غير المتناسب » ، وهو  
مبدأ يشير بصفة عامة الى عدم تناسب نمو القطاعات المختلفة في التنظيم .  
ولقد طور باركنسون Parkinson مبدأ بولدنج وقدم وجهة نظر خاصة  
مؤداها ، انه كلما قل العمل في تنظيم معين ، عظمت الزيادة في جهازه الإدارى .  
وفى فترة لاحقة حاول ماسون هير Haire التحقق من وجهة نظر باركنسون ،  
فقدم تحليلا احصائيا للنمو الذى شهدته أربعة تنظيمات صناعية ، وانتهى  
الى أن وجهة نظر باركنسون لا تخلو من تضليل وتعسف (٣) ، ذلك لأن النمو  
الذى كشف عنه ماسون هير كان راجعا الى التغيرات التكنولوجية التى طرأت  
على التنظيمات الأربع التى درسها .

Op. cit., p. 271.

(١)

Katz, E. and Eisenstadt, «Some Sociological Observations (٢)  
on the Reponse of Israel Organizations to New Immigrants»,  
Admin. Sci. Q., Vol. 5, 1960, pp. 113-123.

Haire, M., «Biological Models and Empirical Histories of (٣)  
the Growth of Organizations», in Haire, M., (ed.) Modern Orga-  
nization Theory, N.Y., 1959, pp. 292-293.

وبغض النظر عن صحة أو خطأ ما ذهب إليه كل من باركنسون وماسون هير ، فإن هناك انطبعا شائعا مؤداه ، ان التنظيمات الكبيرة الحجم تشهد باستمرار تضخما ملحوظا في أجهزتها الادارية ، وزيادة مستمرة في عدد الذين لا يعملون في القطاعات الانتاجية بصفة عامة . وبرغم شيوع هذا الانطباع وقوته ، الا أن الشواهد الامبيريقية لاتؤيد هذا الانطباع ولا تدعمه . فلقد قدم رينهارد بندكس Bendix تحليلا احصائيا تاريخيا للنمو التنظيمي في الصناعات الألمانية فيما بين سنتي ١٩٠٧ و ١٩٣٣ ، وانتهى الى وجود علاقة عكسية بين حجم التنظيم ككل وحجم جهازه الاداري . ومن النتائج الهامة التي كشف عنها أن نسبة الاداريين في المصانع التي يعمل بها أكثر من ألف عامل وموظف أقل من نسبة الاداريين في المصانع التي يعمل بها فيما بين ٥١ عاملا و ٢٠٠ عاملا (١) . كذلك انتهى بيكر Becker ودافيز Davis بعد اجراء دراسة مقارنة على عدد من التنظيمات الصناعية الى نتائج تؤيد ما ذهب اليه بندكس وتعارض الانطباع الشائع ، ذلك أنهما لم يتوصلا الى وجود علاقة درجة بين حجم التنظيم ككل ونسبة الموظفين الاداريين فيه ، وهذا ما أكده أيضا سيمور ميلمان Melman في دراسة مقارنة أيضا (٢) ، وأن كان قد حسم هذا الموضوع حينما أكد وجود علاقة عكسية بين حجم التنظيم ونسبة الجهاز الاداري .

بيد أن التراث الامبيريقى لايعدم تأييدا لهذا الانطباع ، وان كان تؤيده له لا يزال يتأرجح بين القوة والضعف (٢) . فتيودور كابلاو Caplow

(١) Bendix, R., Work and Authority ... op. cit., p. 22. Table 7.  
(٢) op. cit. p. 294.

(٣) ويستند هذا التراث الامبيريقى الى بعض القضايا النظرية التي تضمنتها أعمال بعض من رواد علم الاجتماع أمثال دوركايم وسبنسر وزيمل . فلقد أوضح الأول في دراسته عن تقسيم العمل أن زيادة كثافة سكان المجتمع تؤدي الى زيادة في درجة تعقد أشكال التنظيم ، بينما أوضح الأخير أن الزيادة في الحجم تؤدي بالضرورة الى تعقد عملية الاتصال . ويمكننا أن نجد معالجة نظرية قصيرة وممتعة لتأثير الدراسات الحديثة بأعمال هؤلاء الرواد في: Caplow, T., «Organizational size », Admin. Sci. Q., Vol. I, 1957, pp. 484-805.

يذهب في مقال له الى ان حجم التنظيم يرتبط بالتعدد الوظيفي ، وان نمو حجم التنظيم لابد وان يعكس نموا مصاحبا في جهازه الادارى (١) . كما كشف تيرين Terrien وميلز Mills في دراسة مقارنة لعدد من التنظيمات التعليمية الامريكية عن وجود علاقة بين حجم الجهاز الادارى والحجم الكلى للتنظيم ، فكلما زاد حجم التنظيم زاد حجم جهازه الادارى (٢) .

ومن اوضح وأمتع الدراسات الامبيريقية التى تناولت هذا الموضوع تلك التى قام بها تيودور أندرسون Anderson وسيمور واركوفا Warkov (٣) . فلقد حاولا التحقيق من مدى صدق الانطباع الشائع المتعلق بنمو حجم الجهاز الادارى في التنظيمات الكبيرة الحجم ، كما حاولا حسم قضايا أخرى أثارتهما بعض الدراسات ، وأجريا لهذا الغرض تحليلا مقارنا لحوالى خمسين مستشفى تتوافر فيها جميعا الخصائص البنائية والتنظيمية التى حددها فيبر (٤) . ولقد كشف هذا التحليل عن نتائج تكاد تناقض النتائج التى توصل اليها من قبل تيرين وميلز ، وتكاد تدحض القصور الشائع لدى علماء الاجتماع الذين يشيرون باستمرار الى وجود علاقة موجبة بين نمو حجم التنظيم ونمو جهازه الادارى .

Ibid., pp. 484-490.

(١)

Terrien, F. and and Mills «The Effect of Changing size upon (٢) the Internal Structure of an Organization», Am. Social. Vol. 29, 1955, pp. 11-13.

Anderson, T. and Warkov, «Organizational Size and Funct- (٣) ional Complexity : A study of Administration in Hospitals», Am. Social Rev. Vol. 26, 1961, pp. 23-28.

(٤) بيد أن الباحثين قد درسوا مسألتى حجم التنظيم ككل والتعدد الوظيفى بوصفهما متغيرين مستقلين ، بينما درسوا حجم الجهاز الادارى بوصفه متغيرا تابعا . وعندما حاولا قياس التعدد الوظيفى استعانا بثلاثة محكات أساسية مشتقة من دراسة ستانلى أودى هي : عدد المهام المنجزة ، والحد الأقصى للعمليات المتخصصة التى تنجز فى وقت واحد ، وأخيرا مدى اعتماد التنظيم على الجهود المشتركة .

Ibid., p. 25.

وبرغم الحبكة المنهجية التي اتسمت بها دراستا تيرين وميلز وأندرسون وفاركوف ، والتي زعموا على أساسها وجود علاقة من نوع معين بين نمو حجم التنظيم ونمو الجهاز الإداري ، إلا أن النظرة المتألمة لنتائج هاتين الدراستين تكشف عن اختلاف واضح في نظرتيهما لمفهوم « الجهاز الإداري » ، فدراسة تيرين وميلز وسعت من نطاق ، بينما ضيقّت دراسة أندرسون وفاركوف من معناه . ومن ثم لنا أن نتوقع بعد ذلك فروقا هامة في النتائج ، طالما أن المفهوم الواحد لم يستخدم بطريقة واحدة . وإذا ما أضفنا إلى ذلك طبيعة التنظيمات (١) التي تناولتها هاتان الدراستان ، استطعنا أن نضع إيدينا على عامل آخر أسهم في حدوث اختلاف نتائج الدراستين .

وفضلا عن ذلك كله توصل ميلمان Melman في تحليل آخر له إلى نتائج تؤيد ما ذهب إليه تيرين وميلز وتدعم أيضا الانطباع الشائع . فلقد أوضح أن الزيادة التي طرأت على الأجهزة الإدارية للتنظيمات الصناعية في المملكة المتحدة والولايات المتحدة فيما بين سنتي ١٩٠٠ و ١٩٥٠ ، كانت زيادة متسقة إلى حد ما مع الزيادة في عدد عمال الإنتاج (٢) . بيد أن ميلمان أوضح بعد ذلك أنه برغم هذا الاتساق في النمو ، إلا أن النمو الذي طرأ على الجهاز الإداري للتنظيمات لم يكن مرتبطاً ارتباطاً إيجابياً بزيادة الانتاجية ككل ، بل أنه أدى إلى انخفاضها في بعض الأحيان .

### ثالثا : ديناميات التنظيم

لا تعكس الدراسات والبحوث السابقة - باستثناءات ضئيلة - سوى الجانب الاستاتيكي في التنظيم الذي تعبر عنه العناصر البنائية حينما تكون في حالة ثبات أو في حالة توازن متحرك على أقصى تقدير . والواقع أن الاعتماد على نتائج هذه الدراسات وحدها لا يمكننا من الحكم على أبعاد التنظيم

(١) ذلك لأن دراسة أندرسون تناولت تنظيمات صحية ( مستشفيات ) ،

بينما تناولت دراسة تيرين تنظيمات تربوية ( مدارس ) .

(٢) Melman, S., Dynamic Factors in Industrial Productivity, Oxford, England, 1956, pp. 132-140.

كما تمارس وجودها بالفعل ، اذ أن ذلك معناه اغفال المظاهر الدينامية في التنظيم ، وسى جوانب لا تقل خطورة وأهمية عن ابعاده البنائية . وبرغم أهمية المظاهر الدينامية في التنظيم وخطورة الدور الذى تلعبه فيه ، الا أنها لم تنل سوى اهتمام ضئيل من جانب علماء التنظيم ، ذلك لأن اهتمام هؤلاء العلماء - كما أوضحنا في مواضع سابقة - كان منصبا على كل ما يمكن أن يسهم في تحقيق توازن التنظيم وتكامله بما في ذلك قوى هامة مثل الصراع والتغير . وكنتيجة لذلك كله ، قلت الحاجة الى دراسة ديناميات التنظيم ، مما أدى الى عواقب وخيمة انعكست على النظرية الحديثة في التنظيم . ومن الطبيعى أن ينعكس هذا الموقف على طريقة معالجتنا للدراسات الامبيريقية التى اهتمت بدراسة المظاهر الدينامية في التنظيم . لذلك سوف نضطر الى معاودة فحص بعض الدراسات التى أشرنا اليها من قبل علنا نجد فيها ما يخدم أغراضنا هنا ، على أن نكمل معالجتنا بدراسة هذه المظاهر بنتائج بعض الدراسات الحديثة التى أدركت قصور الدراسات السابقة عليها، فتناولت ديناميات التنظيم بشىء من الاهتمام والتخصيص ، ساعية الى تحديد مصادر الاستقرار وامكانيات التغير في التنظيم في وقت واحد .

ومن أقدم وأهم الدراسات التى اهتمت بالكشف عن ديناميات التنظيم وميكانيزماته دراسة فيليب سلزنيك Selznick . عن منظمة التنس فالى (١) . فاقدم أوضح سلزنيك - كما ذكرنا - أن قادة المنظمة اضطروا الى تبني استراتيجية دفاعية ، تمثلت في استقطاب القوى الخارجية المعارضة لها ، وأن هذه الاستراتيجية قد ظهرت الى حيز الوجود حينما تساءل أفراد المجتمع عن مدى شرعية أفعال وقرارات المنظمة (٢) .

بيد أن بيرنز Burns وستولكر Stalker (٢) قد كشفنا عن مظهر

(١) Selznick, P., TVA and ...., op. cit.

(٢) ولقد كشف سلزنيك بعض الاساليب والحيل التى كانت تلجأ اليها المنظمة ، فحينما كانت تواجه ضغوطا وهجوما من بعض الافراد كانت تضطر الى استقطابهم سرا عن طريق منحهم مكافآت معينة واغرائهم بالمشاركة في رسم سياسة المنظمة .

Burns, T. and Stalker, G., The Management of Innovation, (٣)

London, Tavistock, 1961.



دينامي آخر يختلف عن ذلك الذي كشف عنه سلزنيك . فلقد توصلا بعد إجراء دراسة امبيريقية مقارنة على عدد من التنظيمات الصناعية أن مشكلة قادة هذه التنظيمات لم تكن مواجهة القوى المعارضة في المجتمع كما هو الحال في دراسة سلزنيك ، بل مقارنة التغيرات التي نشأت خارج نطاق تنظيماتهم . فلقد حدث أن انشأت الحكومة فرقا للبحوث تابعة لها للعمل في هذه التنظيمات، وما أن بدأت هذه الفرق في أداء مهامها حتى لقيت استجابة سلبية من جانب قادة هذه التنظيمات ، ظهرت على وجه الخصوص فيما سمي اليه هؤلاء القادة من عزل هذه الفرق عزلا اداريا وجغرافيا عن التنظيمات التي تعمل فيها . ولقد عزى الباحثان ظهور هذه الاستجابة الى احساس القادة بتهديد نفوذهم وسلطاتهم التقليدية نتيجة لتغلغل فرق البحوث في التنظيمات ، ثم قدما بعد ذلك تفسيراً شاملاً للظاهرة عن طريق ربطها بطبيعة البناء السياسي في هذه التنظيمات . فالقادة يتمتعون بقدر كبير من القوة ويستأثرون بأوفر نصيب من السلطة ، ومن الطبيعي انهم سيتخذون موقفا عدائيا ضد أية محاولة تسعى الى النيل من قوتهم وسلطتهم .

ومن منظور مختلف الى حد ما درس ميكانيك Mechanic (١) . الظاهرة التي درسها بيرنز وستولكر ، ولكنه قصر دراسته على التأثير الذي يمارسه الأفراد العاديون في التنظيمات (٢) . فلقد أوضح أنه برغم افتقار هؤلاء الاعضاء للقوة والسلطة التي يتمتع بها قادة التنظيمات ، الا أنهم ( أي الاعضاء ) قد يمارسون تأثيراً ملحوظاً على التنظيمات التي يعملون بها بسبب المامهم الدائم بالمعلومات والبيانات التي هي أساس الضبط الذي يمارسه الرؤساء . فالموظفون القدامى تكون لديهم عادة معلومات وبيانات قد لا يستطيع الرؤساء الحصول عليها خلال ادارتهم للتنظيم . وقد أوضح جالبريث Galbraith بعداً آخر لهذا الميكانيزم ، فذكر أن طبيعة التنظيم تجعل من المستحيل على قائده الاطلاع بكل المعلومات والبيانات التي على أساسها.

---

Mechanic, D., «Sources of Power of Lower Participants in (١)  
Complex Organizations», Admin. Sci. Q., Vol. 7, 1962, pp. 349-364

(٢) مثل العمال وصغار الموظفين .

يصدرون قراراتهم ، لذلك يضطرون الى تفويض مرعوسيههم بعض السلطات -  
مما يعنى تنازلا أو تخليا عن جانب من قوتهم ونفوذهم ، وهذا موقف يشجع  
بطبيعة الحال على ظهور استراتيجيات جديدة تمكن هؤلاء المرعوسين من  
تفسير القواعد وتطبيقها (١) .

ولو تأملنا دراسات هاوثرن (٢) ، لاحظنا وجود استراتيجيات دفاعية  
تشبه في شكلها العام الاستراتيجية التى اشار اليها ميكانيك ، ولكنها تختلف  
عنها في المضمون . فلقد لاحظ روثلسبيرجر Roethlisberger ووليام ديكسون -  
أن العمال كانوا يحاولون من انتاجهم لأنهم قدركوا أن  
ادخال الادارة لنظام الحوافز لم يكن سوى هجوم مخطط من جانب الادارة  
على أمن جماعات العمل ، مما دفع العمال الى تبني قواعد غير رسمية تؤكد  
فكرة تضامن الجماعة . وما لبثت هذه القواعد أن ازدادت قوة ورسوخا ،  
لان رغبة العمال حينئذ في اقامة جماعات أولية كانت أقوى من رغبتهم في  
الحصول على مكافآت مالية . وفي حدود هذه النتائج نستطيع أن نكشف  
الاستراتيجية الدفاعية التى تبناها العمال والتى عكست في مرحلة لاحقة من  
دراسة هاوثرن رغبة العمال في تحقيق الامان المهني .

وهناك محاولات حديثة نسبيا سعت الى تفسير الاستراتيجيات التى  
تظهر في التنظيم من خلال دراسة طبيعة التفاعل السائد فيه . فلقد اهتم قوم  
ليبتون (٣) Lupton بتحليل تصورات الجماعة عن أهدافها ، والاساليب  
التي تستخدمها في فرض توقعاتها على الآخرين ، والعوامل التى تؤثر على  
مدى نجاحها في تدعيم استراتيجيتها ، وأجرى لهذا الغرض دراسة مقارنة  
حلل فيها نمط التفاعل السائد في مصنعين ، أحدهما يعمل بصناعة الملابس ،  
والآخر بصناعة المعدات الكهربائية . ولقد أوضح ليبتون أن المصنع الاول  
قد شهد روحا فردية واضحة بين العمال ، بينما ساد الثانى احساس قوى  
بالتماسك والتضامن . ولكي يفسر الباحث هذا الموقف لجأ الى دراسة مشكلة

---

(١) Galbraith, J., The Affluent Society, Boston : Houghton Mifflin, 1958.

(٢) Roethlisberger, F., and Dickson, W., Management and the Worker, Harvard : 1939.

(٣) Lupton, T., On the Shop Floor, Oxford : Pergamon, 1963.

أساسية في المصنعين هي محاولة العمال تقييد الانتاج في مواقف معينة وعمم تقييده في مواقف أخرى ، حتى يتمكن بعد ذلك من تفسير نشأة المواقف المختلفة التي يتخذها العمال نحو العمل في كلا المصنعين . ولقد اتضح له بعد ذلك أن طبيعة العمل في المصنعين كانت سببا في ظهور هذه المواقف . فنظام الانتاج القائم في المصنع الاول لم يطور معايير معينة للانتاج ، لأنه كان قائما على نظام العمل بالقطعة ، مما عمق الاحساس بالمنافسة وخلق الشعور بالغيرة بين العمال . ولعل هذه النتيجة هي التي دفعت ليبتون الى التوصل الى النتيجة التي مؤداها أن هذا المصنع يتسم بالفردية . أما المصنع الثانى فقد شجع على ظهور معايير معينة للانتاج (١) . أدت بدورها الى خلق احساس بالاخلاص والولاء ، فضلا عن أن العمل كان يؤدي بطريقة جماعية ، بحيث كان لدى العامل الحرية الكاملة في اختيار من سيعملون معه . وبالرغم من نجاح ليبتون في رسم صورة واضحة ودقيقة لطبيعة التفاعل السائد في هذين المصنعين الا أنه لم يكشف بنفس الوضوح والدقة عن رد فعل الادارة في كلا المصنعين ازاء أفعال العمال واتجاهاتهم ، وهو ما كان يسعى الى تفسيره كما أوضحنا . كما أن تفسيره لافعال العمال واتجاهاتهم جاء خاليا من أية اشارة لدور العوامل البيئية ، وذلك اذا ما استثنينا اشاراته العامة للعوامل الاقتصادية .

ولقد حاولت شيلا كونسون (٢) Cunnison في فترة لاحقة استكمال ما افتقدته دراسة ليبتون ، فاهتمت بشكل مباشر بدراسة الطريقة التي تؤثر بها المعايير والتوقعات التي يأتى بها الافراد الى عملهم على أنماط التفاعل داخل التنظيم ، وأجرت لهذا الغرض دراسة متعمقة على التنظيم الاجتماعى في مصنع بريطانى لصنع الملابس . وعندما حاولت كونسون تفسير النتائج التي توصلت اليها ، نددت بالمحاولات التي تقصر تفسير التفاعل الاجتماعى في التنظيم على عوامل تنظيمية خالصة ، ثم طالبت بضرورة تفسير هذا

---

(١) بالرغم من أن نظام الانتاج في المصنع الثانى كان بالقطعة أيضا -  
(٢) Cunnison, S., Wages and Work Allocation, London : Tavistock, 1966.

التفاعل في ضوء البيئات التي يأتي منها أعضاء التنظيم (١) . ذلك لأن العمليات الاجتماعية التي تحدث في مواقف العمل لا تنفصل بأي حال من الأحوال عن الظروف البيئية (٢) .

ويبدو أن وجهة نظر كونسون لقيت ترحيبا شديدا من جانب جولدثورب Goldthorpe الذي أجرى دراسة تناول فيها مدى ارتباط عمال خط تجميع السيارات بالتنظيم الذي يعملون فيه . ولعل أهم ما قدمه جولدثورب في دراسته هو تفسير مواقف واتجاهات العمال في ضوء سياق مجتمعي واسع . فلم يفسر هذه المواقف والاتجاهات في ضوء طبيعة التكنولوجيا السائدة كما فعل تشارلز ووكر Walker وروبرت جيسست Guest ، بل لجأ إلى العوامل التي تؤثر على المعاني التي يخلعها العمال على عملهم ، تلك المعاني التي تجد جذورها في البيئة الجغرافية التي نشأ فيها العامل (٣) . ومن الانصاف أن نشير هنا إلى أن جولدثورب قد تأثر في دراسته هذه بدراسة أخرى كانت اليزابيث بوت Bott قد أجرتها قبل أن يجري دراسته بعامين تقريبا (٤) . وعندما أجرت بوت دراستها أقامت تفرقة بين نظرتين للمجتمع ، الأولى مستندة إلى ما أطلقت عليه « نموذج القوة » ، والثانية

---

(١) واستشهدت كونسون بما ذهبت إليه عندما فسرت نموذجا من الشخصية أطلقت عليه الشخصية الفردية المكافحة militant individualistic فلا يمكن تفسير هذه الشخصية إلا بالرجوع إلى البيئة التي صقلتها . Ibid., p. 268.

(٢) تشبه دراسة كونسون - من بعض الوجوه - دراسة جولدنر عن مصنع الجبس الأمريكي التي أشرنا إليها في موضع سابق . فلقد أوضحت دراسة جولدنر أن نمط التفاعل السائد في التنظيم لا يمكن فهمه إلا إذا وضع في إطار الأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع .

(٣) Goldthorpe, J., «Attitudes and Behavior of Car-Assembly Workers : A Deviant Case and a Theoretical Critique», Br. J. Social., Vol. 17, 1966, pp. 227-244.

Bott, E., Family and Social Network, London : Tavistock 1964.

مستندة الى « نموذج الهيبة » . وطبقا للنموذج الاول ( القوة ) ينقسم المجتمع الى جماعتين متصارعتين لكل منها مصالح تتعارض مع مصالح اخرى . ويتعين على الجماعة التي لا ينتهى هذا الصراع لمصلحتها ، ان تجمع قواها وتحشد امكانياتها لكي تحصل على أقصى قدر من المنفعة عند اجراء المساومة . أما نموذج الهيبة فيفترض أن المجتمع يمثل سلسلة من الحلقات المتماصة . تعبر عموما عن سلسلة من المكانات الاجتماعية المتلاصقة ، يستطيع القادرون الارتفاع عبرها والوصول الى اقصاها اذا ما كانوا على درجة عالية من الكفاءة والنفطة . ولو تأملنا هذه التفرقة وجدناها لا تخلو من تعسف ، ذلك لأن الشخص قد يتبنى النظرتين أو النموذجين في وقت واحد ، في الوقت الذي قد يتبنى فيه أشخاص مختلفون نظرة واحدة أو نموذج واحد . ولا يشفع لبوت هنا ما ذهب اليه من أن العمال اليدويين الذين درستهم قد عبروا عن نظرة ثنائية تضمنت كلا النموذجين .

وبرغم ما تنطوى عليه وجهة نظر بوت من تعسف واضح ، الا أننا نجد بوبيتزر Popitz يحاول جامدا الدفاع عنها حتى انه أجرى دراسة خصصها لاختبار وجهة نظرها ، خاص منها الى نتائج تشير في مجموعها الى أن العمال الصناعيين الذين درسهم كانوا يقيمون تفرقة ذهنية بين أولئك الذين هم في قاع المجتمع ( العمال الصناعيين ) وأولئك الذين يشغلون قمته ( الرؤساء ) ، وأن هؤلاء العمال كانوا ينظرون الى المجتمع بوصفه نسقا منتظما يتجه بالضرورة وباستمرار نحو مزيد من الانسجام والاستقرار .

اما لوك وود (١) Lockwood فقد اتخذ موقفا أقل تشددا وتزمنا ازاء وجهة نظر بوت وبوبيتزر . فقد ذهب الى أن الثنائية التي كشفت عنها بوت ، أو ما اطلق عليه هو ( أى لوك وود ) « النظرة البروليتارية » كانت نظرة شائعة لدى العمال اليدويين بصفة عامة ، وأن هذه النظرة تتضح على وجه الخصوص بين الطبقات العاملة المنعزلة التي يعمل أعضاؤها في التنظيمات الصناعية الكبيرة الحجم التي لا تتيح لهم فرص الاتصال بالادارة . أما

---

Lockwood, D., «Sources of Variation in Working Class Wor- (١)  
ldview», Social Rev., Vol. 14, 1966, pp. 249-267.

الطبقة الوسطى فتسودها ايدولوجية تؤكد انتسلل الرئاسى فى المجتمع وما يرتبط به من فروق فى المكانة الاجتماعية . ومع ذلك اوضح لوك وود فى تحليله أن هاتين النظرتين تعبران عن نظرة تقليدية اوسع يتبناها أولئك الذين يعملون فى صناعات قليلة الاهمية أو الذين يعيشون فى مجتمعات منعزلة .

وبرغم الانتقادات التى يمكن أن توجه الى هذه الدراسات ، الا أنها اتاحت الفرصة لفهم بعض الجوانب الدينامية فى التنظيمات ، تلك الجوانب التى لا يمكن فهمها واستيعابها - فيما اعتقد - الا بدراسة المعانى التى يمنحها الافراد لافعالهم ولافعال الآخرين أيضا . ولقد أحرز هوبر Hopper بعض التقدم فى هذا المجال فى مقال حديث نسبيا (١) ، حاول فيه دراسة استجابة العمال نحو الاساليب الاشرافية المختلفة ، وانتهى الى أن التوجيهات التى يأتى بها كل من العامل والمشرف الى التنظيم ، ومعالجة كل منهما لمواقفة هما العاملان الحاسمان اللذان يجب الاعتماد عليهما فى تفسير سلوكهما . ثم ذهب هوبر الى أبعد من ذلك حين أشار الى أن رضا العامل عن نسق السلطة فى التنظيم ككل ، ورضائه عن وضعه الخاص فى هذا النسق يشكلان استجابته نحو أفعال الرؤساء وتصرفاتهم .

واذا كانت الدراسات السابقة قد اهتمت بدراسة المعانى التى يكونها العمال نحو التنظيم وما يترتب على ذلك من ديناميات ، الا أن هناك دراسات أقدم منها تناولت أيضا هذه المعانى ، وان كانت قد قصرت تحليلاتها على مستويات تنظيمية أعلى . ويبرز أمامنا على الفور تحليل رينهارد بنديكس Bendix للايدولوجيات الادارية ، الذى حاول من خلاله دراسة مدى ارتباط ذوى المهن الفنية العليا بالتنظيمات التى يعملون فيها (٢) . كما يبرز أمامنا أيضا تحليل ألفن جولدنر Gouldner لنفس الظاهرة ، الذى أوضح فيه أن ذوى المهن الفنية العليا يحصلون على توجيهاتهم من خلال الروابط والنقابات

---

(١) Hopper, E., «Some Effects on Supervisory Style», Br. J. Social., Vol. 16, 1965, pp. 189-205.

(٢) Bendix, R., Work and Authority ..., op. cit., pp. 90-110.

التي ينتمون اليها ومن خلال التنظيم الذي يعملون فيه أيضا (١) . وبنفس  
 للوصوح والدقة التي عالج بهما بندكس وجولدنر هذه الظاهرة ، نجد ميلفل  
 دالتون Dalton يعالجها بشكل أكثر تركيزا ونخصيصا . فلقد أوضح في  
 دراسة امبيريقية (٢) أن الزمر والجماعات غير الرسمية عموما تنمو في التنظيم  
 لا بسبب التوجيهات التي يحصل عليها الافراد من خارج التنظيم ( البيئة ) ،  
 بل بسبب طبيعة الاوضاع الاجتماعية المختلفة التي يشغلونها في البناء  
 الاجتماعي للتنظيم . ولقد زاد دالتون هذا الموقف وضوحا وتحديدا حينما  
 أشار الى أن الفروق في العمر ، والقدرات الفردية ، والتوقعات ، تجعل الناس  
 ينظرون الى عملهم بطريقة مختلفة ، وأن تقسيم العمل وما يؤدي اليه من  
 عزلة يخلق أيضا تصورات مختلفة للمصالح . وفي نفس الخط الذي سار فيه  
 بندكس وجولدنر ودالتون ، سارسكوت (٣) Scott ، الذي أوضح في دراسة  
 له عن التغير التكنولوجي والعلاقات الصناعية أن مقاومة التغير ليست كامنة  
 في طبيعة الانسان ، وان الشيء المهم في هذا المجال هو المعنى الذي تربطه  
 الجماعات المختلفة بالتغير . ولقد زاد تورين (٤) Touraine وجهة نظر سكوت  
 وضوحا حينما كشف في دراسة حديثة له عن أن خبرات التغير السابقة تدعم  
 المسند الايديولوجي الذي يكمن وراء أى تغير لاحق .

وهناك بعد ذلك دراسة هامة قام بها سكوت Scott وآخرون (٥) على  
 عدد من المصانع البريطانية ، حاولوا فيها دراسة أنماط الصراع في التنظيم ،  
 والميكانيزمات المختلفة التي تستخدمها التنظيمات المختلفة للحفاظ على توازنها .

---

(١) Gouldner, A., «Cosmopolitans and Locals : Toward an Analysis of Latent Social Roles», Admin. Sci. Q., Vol. 2, 1957 ; pp. 281-306.

(٢) Dalton, M., Men Who Manage, N.Y., 1959 ; pp. 123-140.

(٣) Scott, W., et al., Technical Change and Industrial Relations. Liverpool, Liverpool University Press.

(٤) Touraine, A., et al., Workers Attitudes to Technical Change, Paris : O.E.C.D., 1965.

(٥) Scott, W., et al., Technical Change and ..., op. cit.

والاهمية التي خلغناها على هذه الدراسة ترجع الى أنها اتخذت خطا بقدريا بعض الشيء ، حينما انطلقت من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يشهد مصالح مختلفة ومتعارضة في بعض الاحيان تعبر عنها الجماعات المهنية المختلفة التي تعمل في التنظيم . ولقد أوضح الباحثون أن طبيعة العمل الذي تمارسه كل من هذه الجماعات قد فرض عليها نظرة خاصة ازاء ما يحيط بها في التنظيم من مكافآت اقتصادية وظروف عمل وأمان وما إلى ذلك من أمور ، كما أن هذه النظرة تتحدد أيضا من خلال المجتمع المحلي الذي تعيش فيه كل من هذه الجماعات . وينطلق الباحثون في دراستهم من قضية هامة أساسية مؤداها ، أن الصراع ظاهرة دائمة في الصناعة ، وأن هذا الصراع سوف يظل محتدا ما بقي التعارض بين مصالح الجماعات المختلفة قائما . هو إذن ليس ظاهرة عرضية تصيب النسق وتهدد توازنه ، لذلك نجد سكوت وزملاءه يذهبون الى أن الظواهر العرضية التي قد لا يلتفت اليها بعض الباحثين مثل الغياب ، وبطء الاداء ، والاضرابات ما هي الا تجسيدا حيا وتعبيرا واضحا عما يشهده التنظيم من صراعات .

وممكن القوة في هذه الدراسة هو نجاحها - فيما أعتقد - في الكشف عن التضايل الذي انطوت عليه بعض الدراسات الحديثة ( وخاصة الامريكية ) حينما حاولت تقديم تفسير سطحي واهى لمسألة اضراب العمال . ولكي يتمكن الباحثون من التحكم في الظاهرة التي أرادوا دراستها بدأوا بتحليل الهدف العام الذي تسعى الى تحقيقه الجماعات المختلفة ، ثم أعقبوا هذا التضايل بدراسة متعمقة للأساليب والوسائل التي استعانت بها كل من هذه الجماعات لتحقيق أهدافها . ولقد مكنتهم هذه الخطوة من تحديد أنماط الصراع في التنظيم ، فذهبوا الى أن هناك نمطين للصراع ، الاول أطلقوا عليه « الصراع المنظم » الذي كان ينشب حينما تظهر مشكلة عامة تتطلب تضامنا جماعيا (١) .

---

(١) وكان هذا التضامن يجد أفضل تعبير له في المفاوضات التي كان يقوم بها العمال ، كما كان يجد تعبيرا أقوى في حالة الفشل احراز نصر في هذه المفاوضات .



أما النمط الثانى فقد أطلقوا عليه « الصراع غير المنظم » الذى كان يتخذ صوراً فردية (١) يعبر فيها الأفراد عن استيائهم وجزعهم .

والواقع أن الاسهام الحقيقى الذى قدمه هؤلاء الباحثون يتمثل فى تحليلهم للنمط الأول الصراع ( المنظم ) ، لأنه - كما ذهبوا - هو القادر على الكشف عن الاستراتيجيات القائمة فى التنظيم ، وهو القادر أيضاً على التعبير عما يجيش فى نفوس أفراد الجماعات المختلفة . فلقد أوضحوا أن هذا النمط من الصراع يتطلب من العمال أن يكونوا على درجة عالية من التضامن والتماسك حتى يستطيعوا احراز نصر حقيقى فى صراعهم مع الإدارة . بيد أن ما حدث فعلاً فى المصانع التى درسوها أن طبيعة توزيع المكافآت وظروف المستويات الدنيا من العمال لم تشجع كثيراً على تحقيق القدر الضرورى من التضامن ، مما أضعف من قوة العمال فى صراعهم مع الإدارة ، فخشوا القيام بأضرار يعبر عن احتجاجهم وتمردهم على الوضع القائم ، ثم رضخوا فى النهاية لسلطة أجهزة التوفيق والمصالحة التى أنشأتها المصانع لهذا الغرض . وهكذا يتخذ الموقف حلقة مفرغة : وضع قائم يثير التمرد ، ثم فشل فى تغيير هذا الوضع ، ثم عودة الوضع الذى كان قائماً مع تعديلات طفيفة فى أفضل الأحوال .

ولانستطيع أن نغفل فى هذا المجال التحليل الذى قدمه كروزيز (٢) لطبيعة العلاقات الاجتماعية فى تنظيمين فرنسيين : أحدهما يمثل هيئة حكومية كتابية ، والآخر يمثل مصنعا للطباق . ولقد قدم كروزيز فى تحليله هذا صورة جذابة لاستراتيجيات العاملين فى التنظيم فى ضوء القواعد التى يتفاعلون معها ، فأوضح كيف أن كل جماعة كانت تحاول دائماً الاحتفاظ بنطاق اختصاصاتها ، والحصول على أكبر قدر ممكن من حرية التصرف بهدف تحقيق استقلالها والحد من اعتمادها على الجماعات الأخرى .

---

(١) مثل التأخر عن الحضور فى المواعيد الرسمية وتعتمد الغياب ، والرغبة فى ترك المصنع والعمل فى مصنع آخر .

(٢) Crozier, M., The Bureaucratic Phenomenon, op. cit.

ولقد منح كروزييه تحليله هذا عمقا نظرياحي، حاول دراسة هذه الاستراتيجيات في ضوء مفهوم ميرتون عن الشخصية البيروقراطية ، فذهب الى أن البيروقراطية قد يقوم ببعض التصرفات الدفاعية لكي يحمي نفسه من التورط في تفسير القواعد (١) . ثم ذهب كروزييه الى أبعد من ذلك حين كشف عن أن الموظفين في الهيئة الحكومية كانوا يعتقدون أن معلوماتهم عن الهيئة تمنحهم مزيدا من القوة ازاء الرؤساء (٢) . وعندما حلل كروزييه خريطة التنظيم الصناعي الذي درسه ، كشف عن ضروب الصراع التي كانت تنشأ بين المستويات الرئاسية المختلفة ، ثم خصص مناقشة مستقلة تناول فيها الصراع الذي كان يحدث بين مدير الادارة ورؤساء الأقسام والمشرفين ، ذلك لأن مدير الادارة كان يعتمد فقط على اصدار قراراته على معلومات رؤساء الأقسام ، مما أثار حنق المشرفين الذين كانوا يتساوون مع رؤساء الأقسام في المكانة المهنية .

أما ميلفيل دالتون Dalton فقد اتخذ من ديناميات التنظيم موقفا صريحا ومباشرا ، فدرس الصراع الذي ينشأ بين الاستشاريين Staff والمنفذين Line مفسرا اياه في ضوء طبيعة العمل الذي يؤديه ، وفي ضوء اهتماماتهم الخاصة (٢) . ثم وسع بعد ذلك من نطاق تفسيره فكشف عن عاملين اعتقد انهما يسهمان في نشوب الصراع بينهم ، الأول هو رغبة كل من الطرفين في فرض الامتثال طبقا لمعاييره الخاصة (٤) ، والثاني قدرة

(١) وعندما تعالج هذه النقطة في مصنع الطباقي أوضح أن رئيس العمال الذي يتجنب فرض قواعد معينه على العمال ، انما يهدف من ذلك لا شعوريا الى الحد من لا شخصيه موقفه . Ibid., p. 89-100.

(٢) فالهيئة الحكومية - كما أوضح كروزييه - تمثل بناء على درجه عاليه من البيروقراطية ، لأنها تتميز بتسلسل رأس محدد وواضح كما أن العلاقات بين العاملين كانت علاقات لا شخصية أما الترقية فكانت تعتمد على الأقدمية أكثر من اعتمادها على الكفاءة والأداء .

(٣) Dalton, M., «Conflicts between Staff and Line Managerial Officers», Am. Social. Rev., Vol. 15, 1950, pp. 342-351.

(٤) فمعايير الاستشاريين مستنده دائما الى المعرفة الفنية والخبرة ، بينما معايير المنقذين مستنده الى السلطة والتسلسل الرئاسي . وهذا موقف Ibid., pp. 13-55.

مشير للصراع كما يذهب دالتون

الأوليين ( الاستشاريين ) على تخطي حواجز التسلسل الرئاسى وقائمة علاقات مع كبار المديرين .

وفي فترة لاحقة أجرى دالتون دراسة أخرى ، أفاد فيها من مفاهيمه التى طورها فى دراسته للصراع بين الاستشاريين والمنفذين ، ولكنه قصر تحليله هذه المرة على الصراع الذى ينشب بين المنفذين أو المديرين . ولكى يتمكن دالتون من تعميق فهمه لمشكلة الصراع فى التنظيم درس أربعة تنظيمات أمريكية (١) وانتهى الى طائفة من النتائج الهامة . فعندما كان بصدد تحليل مدى نجاح المديرين أشار الى أن أكثرهم نجاحا أولئك الذين يولون جل اهتمامهم للأهداف ، أما أقلهم نجاحا أولئك الذين يركزون جهودهم على الوسائل (٢) . ولقد فسر دالتون نجاح الأولين ، حينما أشار الى براعتهم فى الدفاع عما يفعلونه ، وقدرتهم الفائقة على توسيع نطاق الأقسام والادارات التى كانوا يرأسونها . وعلى الرغم من أن دالتون قد كشف عن سعى هؤلاء المديرين لتحقيق أهدافهم الشخصية ، الا أنه أوضح فى موضع لاحق من مؤلفه أن هؤلاء المديرين استطاعوا تحقيق أقصى قدر ممكن من الاتساق بين أهدافهم الخاصة وأهداف أقسامهم وادارتهم . ولقد عزى دالتون جانبا كبيرا من الصراع الذى كان ينشأ بين المديرين الى رغبة كل منهم فى توسيع نطاق قسمه أو ادارته . أما نتيجة هذا الصراع فكانت تتوقف على مقدار القوة التى يتمتع بها كل من هؤلاء المديرين . ولقد عبر دالتون عن ذلك بقوله : « لقد كشفت ملاحظاتي عن أن أكثر المديرين عدوانا ويطشاً كان هم الذين يكسبون الصراع ويحرزون نصرا لادارتهم (٣) » . ثم يستطرد بعد ذلك قائلا : « والنتيجة الضرورية التى كانت تترتب على انتصار بعض

---

(١) ثلاث مصانع وقسم ادارى . وقد عرض دالتون نتائج دراسته

هذه فى :

Dalton, M., Men Who Manage, op. cit., pp. 18-70.

Ibid., pp. 246-248.

(٢)

Ibid., p. 34.

(٣)

المديرين وفشل البعض الآخر في ظهور أحزاب وائتلافات تحاول إعادة الثقة في نفوس المغلوب على أمرهم حتى يبدأوا جولتهم من جديد (١) .

وبرغم ما تتسم به معالجة دالتون للصراع في التنظيم من نكاه وحذق، إلا أنها في حقيقة الأمر لا تكون محاولة للكشف عن طبيعة الصراع في التنظيم بوصفه أحد ميكانيزمات التغير التنظيمي . فالبناء الرسمي قد لا يستجيب في بعض الأحيان للظروف المتغيرة الاستجابة السريعة الضرورية ، مما يتيح الفرصة لظهور مواقف جديدة تحمل في طياتها صراعا كامنا من أجل التغيير والتجديد ، ذلك لأن المواقف القديمة لم تعد قادرة على مواجهة هذه الظروف المتغيرة . ونستطيع أن نلمس خلافا واضحا بين الصورة التي قدمها دالتون عن المديرين ، وتصوير وليام فوات هوايت Whyte عن « انسان التنظيم » كما تناوله في مؤلف له بهذا العنوان (٢) . فالأول ( دالتون ) يذهب الى أن التنظيم يمارس ضغوطا شديدة على المديرين لكي يكونوا أكثر مبادأة . ومثل هذه المبادأة تؤدي بطبيعة الحال الى أحداث تغير تنظيمي تكون أحد مظاهره تدعيم أوضاعهم وتقوية نفوذهم . بينما يذهب الثاني ( وايت ) الى أن الفرد يوضع في قالب التنظيم وضعا ، وما يلبيث التنظيم أن يسلبه حريته ويفقده مبادئه ويحاول قدر المستطاع تجنيبه الخرص في صراعات لن يجنى التنظيم من ورائها شيئا .

وبرغم ما يبدو من اختلاف في معالجة سكوت وكروزييه ودالتون وبلاو لموضوع الصراع في التنظيم ، إلا أنهم يتفقون في نقطة أساسية اعتقد أنها كانت نقطة انطلاق لهم في دراسة ديناميات التنظيم . فهم يؤمنون جميعا بأن ثمة علاقة وثيقة بين حدوث الصراع وظهور التغير ، فالتغير الذي يطرأ على البناء الاجتماعي غالبا ما يؤدي الى صراع ، وما يلبيث هذا الصراع أن يؤدي بدوره الى ظهور تجديديات (٣) ، تحاول الحد من التوترات التي نجمت

Ibid., p. 64.

(١)

Whyte, W., Jr., The Organization Man, N.Y., 1956, pp. 13-30. (٢)

(٣) ويتبدى ذلك على وجه الخصوص عندما ينشأ صراع حول المبادئ التي تحكم التنظيم ذاته كما هو الحال في دراسة بلاو السابقة ، كما يتبدى أيضا عندما ينشأ صراع بين الأشخاص والجماعات حول المبادئ التي تحكم أدائهم لعملهم .

عن الصراع والنهوض بعمليات التنظيم ، ويؤمن هؤلاء العلماء أيضا بأن  
صورية القواعد البيروقراطية تحمي الأفراد وتجنبهم - الى حد ما - الاحساس  
بعدم الأمان ، وان كان هؤلاء العلماء قد أوضحوا في بعض الأحيان أن هذه  
الصورية قد فشلت في تحقيق الاحساس بالأمان .

ولو تأملنا مناقشاتنا لديناميات التنظيم وجدناها مقصورة حتى الآن  
على تناول القوى الداخلية التي تسهم في احداث هذه الديناميات . بيد أن  
التنظيم يخضع بطبيعة الحال لمؤثرات بيئية خارجية تزداد عليه وتمارس عليه  
تأثيرا لا يقل خطورة عن التأثير الذي تحدثه قواه الداخلية . ومن المحاولات  
الشهيرة التي حاولت الكشف عن هذا الجانب مقال نظري لجيمس طومسون  
Thompson ووليام ماكوين (١) McEwen عرضا فيه أربعة أشكال  
للمنافسة بين التنظيمات الانتاجية وثلاثة أشكال للتعاون بينهما . أما جيمس  
كوليمان (٢) Coleman فقد أوضح في مؤلف شهير له كيف أن كثافة التنظيمات  
في المجتمع يمكن أن تخلق مواقف صراعية داخل هذا المجتمع نتيجة لتعدد  
عضوية الفرد في تنظيمات مختلفة قد تعبر عن مصالح مختلفة أو متعارضة .

وهناك منظور آخر لدراسة الجوانب الدينامية في التنظيم تبناه عموما  
الذين اهتموا بدراسة الأبعاد الايكولوجية للتنظيم . وأفضل من عبّر عن هذا  
المنظور وليام فورم Form وديلبرت ميلر Miller . ففي مؤلفهما  
الكلاسيكي (٣) أوضحنا أن التنظيمات الانصادية تمارس تأثيرا قويا على  
بناء المجتمع الذي توجد فيه ، وان هذا التأثير يتبدى في جوانب عديدة ومظاهر  
مختلفة منها مثلا موقع المجتمع المحلي وحجمه ، ونمط نموه ، وبنائه المهني ،  
ونمط استغلال الأرض ، وبنائه الطبقي بل وطابعه العام . وفي الوقت الذي  
أهتم فيه ميلر وفورم بدراسة تأثير التنظيم على المجتمع ، نجد ددلي دنكان

---

(١) Thompson, J. and McEwen, W., «Organizational Goals and .....», op. cit., pp. 23-31.

(٢) Coleman, J., Community Conflict, Glencoe, 1957, pp. 21-23.

(٣) Form, W. and Miller, D., Industry, Labor and Community, N.Y., 1960, pp. 20-54.

Duncan يتخذ موقفا عكسيا فيتناول تأثير موقع المجتمع على نسوع الصناعة المنشأة وما يتيحه هذا الموقع لها من فرص البقاء والدوام ، ثم يكشف بعد ذلك عن تأثير حجم المجتمع على درجة تخصص التنظيمات الصناعية التي توجد فيه (١) .

بيد أن ما قدمه فورم وميلر ودنكان لا يقدم لنا في حقيقته صورة معبرة للقوى الخارجية المؤثرة على التنظيم ، لذلك سنضطر الى الاستعانة بنتائج بعض الدراسات الحضارية المقارنة . وتطالعنا على الفور هنا دراسة موروبيرجر (٢) Berger عن البيروقراطية المصرية (٣) ، وهى دراسة تستطيع أن تعكس الى حد ما المؤثرات الثقافية والاجتماعية على هذه البيروقراطية . فمن النتائج الهامة التى توصل اليها بيرجر أنه ليس ثمة علاقة بين التوجيه البيروقراطى ( الترشيح ، العمومية ، والتسلسل الرئاسى ، وحرية التصرف ) وبين التوجيه نحو المهن الفنية العليا ( المهارة ، وحماية الذات ، والخدمة ) . كذلك أوضح بيرجر أن التوجيه البيروقراطى كان أكثر وضوحا بين قدامى الموظفين ، أى ذوى المراتب العليا ، كما كان واضحا أيضا لدى الذين خبروا حراكا هابطا . ولقد كشف بيرجر بعد ذلك عن نتيجة هامة هى أن الأشخاص الذين درسهم كانوا يعانون من صراع مصدره ولائهم الأسرى القوى وارتباطاتهم الشخصية الوثيقة فى الوقت الذى يواجهون فيه معايير وقواعد رسمية تفرض عليهم اتباعها بدقة .

---

(١) Duncan, D., et al., Metropolis and Region, Baltimore : John Hopkins Press, 1960, pp. 23-81.

(٢) Berger, M., Bureaucracy and Society in Modern Egypt, Princeton : Pinceton University Press, 1957, pp. 49-56.

(٣) أجريت هذه الدراسة على عينة من موظفى الحكومة تبلغ ٢٤٩ موظفا مختارين من أربعة وزارات هى الزراعة ، والتربية والتعليم ، والمالية والاقتصاد ، والشئون البلدية والقروية . وتمثل هذه العينة حوالى ١٦٪ من المجتمع الاصلى الذى يضم الموظفين الذين هم فى الدرجة الرابعة وما فوقها . ولقد استعان بيرجر باستبيان أرسله الى هؤلاء الموظفين .

Ibid., pp. 30-33.

وتتضمن دراسة ستانلى أودى Udy عن الرشد الادارى ونمو التنظيم نتائج هامة تلقى بعض الضوء على علاقة التنظيم ببيئته . والطريف فى هذه الدراسة استنادها الى تحليل مقارن لعينة من التنظيمات الانتاجية بلغت ٣٤ تنظيما يقع كل منها فى مجتمع غير صناعى . وأهم ما يعيننا من نتائج هذه الدراسة ما كشف عنه أودى من أن التنظيمات التى كانت على درجة عالية من الاستقلال والانفصال عن المجتمع الذى توجد فيه ، كانت أكثر اتباعا للعناصر الترشيدية ، وأكثر ايمانا بها (١) . ولقد قدم ستشكومب Stinchcombe تفسيراً لنتائج أودى ، فذهب الى أن بناء المجتمعات التى درسها أودى كان يستند الى القرابة والاعتبارات السياسية ، ولهذا السبب كانت التنظيمات الأكثر استقلالا هى بالضرورة الأكثر رشداً (٢) .

ومن أطرف وأمتع الدراسات التى أجريت فى هذا المجال ، الدراسة التى قام بها جيمس أبجلين (٣) Abegglen على ٥٣ مصنعا يابانيا . ولقد كشفت هذه الدراسة عن أن هذه المصانع كانت تحكمها قيم تقليديه تناقض القيم التى تحكم التنظيمات الغربية . فالانتحاق بالمصنع كان محكوما بالصلة الشخصية التى تربط الراغب فى الالتحاق بالادارة أو العمال ، ولقد أدى ذلك الى سيادة الروح العائلية فى المصانع ، مما قلل من رغبة الأفراد فى ترك مصانعهم . بيد أن أبجلن قد أوضح فى معرض تحليله لأساليب الترقية ، أن الالتحاق بالمستويات المهنية المختلفة فى هذه المصانع كان يتوقف الى حد كبير على المؤهلات التعليمية التى لدى الشخص ، وإن كانت الادارة العليا تأخذ فى اعتبارها أيضا بعض المسائل الأخرى مثل الأصول الأسرية والدخل بحيث كانت مكانة الشخص فى المصنع مرتبطة الى حدما بمكانته

---

(١) Udy S., Jr., «Administrative Rationality, Social Setting, and Organizational Development», Amer. J. Sociol., Vol. 68, 1962, pp. 299-308.

(٢) Stinchcombe, A., «Technical and Institutional Factors in Production Organization», Amer J. Sociol, Vol. 67, 1961, pp. 255-259.

(٣) Abegglen, J., The Japanese Factory, Glencoe, 1958, pp. 11-54.

الأسرية في المجتمع المحلي . أما المكافأة التي كان يحصل عليها الأفراد في مقابل عملهم فكانت تستند الى بعض السمات مثل العمر والتعليم أكثر مما تستند الى أداء هؤلاء الأفراد وانجازهم . كما كانت تتوقف في بعض الأحيان على مدى ولاء العمال للمصنع ، كذلك كشف أبلجن عن جانب هام زعم أنه يميز التنظيمات الصناعية اليابانية هو التداخل الشديد بين الحياة الشخصية للعمال وحياتهم المهنية ، ذلك أن الإدارة كما يقول : « كانت تتدخل في كثير من الشؤون الخاصة للعامل » فهي تتدخل في مسأله المالية ، وتعليم أولاده ونشاطاته الدينية وتعليم زوجته في بعض الأحيان (١) . ولقد خلص أبلجن من دراسة هذه الى نتيجة هامة هي أن التصنيع في اليابان لم يصاحبه تغير متكافئ في التنظيم الاجتماعي التقليدي .



## الفصل الخامس

### مدخل جديد لدراسة التنظيم

حان الوقت لكى أقدم وجهة نظر شخصية متكاملة فى نظرية التنظيم المعاصرة كما عرضناها فى الفصول الثلاث الأخيرة . وقبل أن أشرع فى ذلك أجد من الضرورى تسجيل ملاحظة أولية هى أن جانبا كبيرا من التحليل النظرى للتنظيم قد اهتم أساسا بتفسير ما يدور فى التنظيم فى ضوء ما يطلق عليه « بالميكانزمات الملائشية » التى من خلالها يحقق التنظيم استقراره ودوامه ويتضمن أمنه ووجوده . واعتقد أن دراسة هذه النقطة كانت الشغل الشاغل للاتجاهات النظرية الحديثة التى عالجنها فى الفصل الثالث . فالبنائيون الوظيفيون استعانوا بأداة تصورية أساسية هى التوازن الدينامى للأنساق ، ذلك التوازن الذى يواجه التهديدات التى تتعرض لها . لذلك نجدهم ينظرون الى التنظيم بوصفه نسقا مفتوحا يتفاعل مع البيئة باستمرار باعتبارها مصدرا للمشكلات التى تواجهه فى الوقت الذى تكون فيه أيضا مصدرا للموارد التى يستعين بها فى أداء وظائفه . أما أصحاب اتجاه النسق الاجتماعى الفنى فقد استعانوا بأداة تصورية مختلفة هى تأثير التكنولوجيا ومتطلبات السوق على الشكل التنظيمى . ولقد أدى ذلك بهم الى النظر الى التنظيم بوصفه نسقا مفتوحا يتفاعل مع البيئة التى هى خير معين له على أداء « مهمته الأساسية » . ثم نجد أصحاب اتجاه العلاقات الانسانية يستعينون بأداة تصورية مختلفة تماما هى ، الانسان الاجتماعى المرتبط بجماعة العمل التى ينتمى اليها مما جعلهم ينظرون الى التنظيم بوصفه عالما فى ذاته ، عالما يمارس وظائفه ودوره فى فراغ . واخيرا نجد أصحاب اتجاه صنع القرار يستعينون بمصطلحات الاقتصاد والسيبرنطيقا ، مما انعكس بطبيعة الحال على تصورهم للتنظيم ، فهو كما يرونه نسق مفتوح يخضع للقيود البيئية التى تمارس دورا على عملية صنع القرار فى التنظيم .

ومن الطبيعي أن ينعكس ذلك كله على اختيار كل من هذه الاتجاهات لمشكلات البحث . فالبنائيون والوظيفيون يدرسون تلك المشكلات المتعلقة بالتساند داخل التنظيم أو تسانده مع بيئته ، بينما يهتم أصحاب اتجاه النسق الاجتماعي الفني بدراسة كل ما يتعلق بالاداء الكفء لما أطلقوا عليه « المهمة الأساسية » للتنظيم مع ابراز علاقة هذا الاداء بمتطلبات التكنولوجيا والبيئة والأعضاء والاشباع الذى تحققه الجماعة للفرد ، ذلك الاشباع الذى يسهم فى النهاية فى تحقيق الأهداف الادارية وأخيرا نجد أصحاب اتجاه صنع القرار يحصرون مشكلات بحثهم فى عملية صنع القرار وما يخضع له من مؤثرات وقيود بيئية تؤثر عليه .

والنظرة العابرة للاتجاهات النظرية الأربعة السابقة تشير الى انها قد انطلقت من مفاهيم ليست سوسيولوجية باستثناء الاتجاه البنائى الوظيفى . فاتجاه العلاقات الانسانية يدين فى نموه وتطوره وازدهاره الى علم النفس ، واتجاه النسق الاجتماعي الفني يتبنى مفاهيم كل من علم النفس والاقتصاد محاولا المزاوجة بينها ، واتجاه صنع القرار يشبه اتجاه النسق الاجتماعي الفني فى افادته من مفاهيم الاقتصاد ولكنه يفترق عنه عندما يتبنى مفاهيم السببرنطيقا . ومن الواضح أن هذه الانجاهات النظرية لاتعدو أن تكون وجهات نظر جزئية يسعى كل منها قدر استطاعته الى الكشف عن جوانب معينة من الواقع التنظيمى . ولنا أن نتوقع بعد ذلك أن النتائج والقضايا التى توصلت اليها هذه الاتجاهات النظرية الجزئية لن تفيد الا الذين يقتضون اهتماماتهم على دراسة مشكلات تنظيمية محدودة والذين لاتغريهم النظرة الشاملة الراحبة للتنظيم .

تلك هى الخصائص العامة المميزة للانجاهات النظرية الحديثة فى دراسة التنظيم ، وهى خصائص تكشف بوضوح عن ثغرات ونقائص لا تزال تعاني منها هذه الاتجاهات حتى اليوم . ولقد سبق أن عرضت خلال تحليل لهذه الاتجاهات النظرية بعضا من وجهات نظرى ، ولكننى أجد من الضرورى هنا عقد مناقشة تفصيلية أتناول فيها بالتقويم الشامل هذه 'الاتجاهات النظرية' . وفى هذه المناقشة سوف أدرس ثلاثة جوانب أساسية فى نظرية

التنظيم المعاصرة (١) ، أعتقد أن إهمال دراستها والتقليل من شأنها قد أديا إلى عواقب وخيمة لا تزال هذه النظرية تعاني منها . ولست أزعج أن استكمال هذه الجوانب سيحل كل المشكلات التي تعاني منها هذه النظرية ، ولكنني أذهب إلى أن تحقيق هذا الاستكمال يمكن أن يدفع بنظرية التنظيم خطوات إلى الامام . وسأناقش فيما يلي ثلاث قضايا أساسية تتصل بصفة أساسية بالمشكلات التي تعاني منها دراسات التنظيم المعاصرة ، الأولى تتعلق بالقصور الكامن في نظرية التنظيم<sup>١</sup> والثانية ترتبط بالمشكلات المنهجية التي تواجهها الدراسات الامبيريقية ، والثالثة تتعلق بمشكلة مستويات التحليل في دراسة التنظيمات . ومن خلال معالجة هذه المشكلات ، سوف نقدم تصورنا لما ينبغي عليه أن تكون نظرية التنظيم ، وهو تصور يقوم على طموح نظري ومنهجي يتيح لنظرية التنظيم المعاصرة فرصة الانطلاق من القيود التي فرضتها عليها الاتجاهات النظرية والمنهجية المحدودة النطاق .

### أولا - نظرية التنظيم : نحو مزيد من الاكتمال النظري :

ذكرت في غير موضع أن أخطر ما تعاني منه الاتجاهات النظرية المعاصرة في التنظيم ميلها لتأكيد جوانب الاتساق والتكامل في التنظيم وإغفال جوانب الصراع والقوة والتغير فيه . فهي لم تتردد لحظة في إبراز ما تنطوي عليه التنظيمات من انسجام بين مصالح الأفراد واستقرار في خطوط المكانة والطبقات . ولعل أهم ما يعكسه هذا التأكيد تبني ايدئولوجية وضعية تبحث باستمرار عن الانتظام والنظام في الحياة الاجتماعية . ومن الطبيعي أن ينعكس هذا التوجيه ايدئولوجي على دراسة التنظيمات . فلقد جاءت هذه الدراسة خالية تقريبا من أي بحث جاد للظروف التاريخية التي مرت بها التنظيمات والأوضاع الاجتماعية التي تمارس وظائفها في ظلها كما جاءت خالية أيضا من أي بحث جاد لمشكلات الصراع التي تنشأ في التنظيم ،

---

(١) نستخدم هنا مصطلح « نظرية التنظيم » بشيء من التجاوز ، لأن مثل هذه النظرية لا تزال فيما أعتقد هدفها لم يتحقق بعد .

ومشكلات توزيع القوة التي تنجم فيه عند ممارسة وظائفه ، ومشكلات التغيير التي تفرض عليه فرضا سراء كان تغييرا مفروضا من خارجه أو من داخله .

من الواضح اذن أن هذه الاتجاهات النظرية قد عبرت عن وجه واحد للواقع التنظيمي هو ذلك الذى يعبر عنه كل من الاستقرار والتكامل والتضامن مغفلة الوجه الآخر لهذا الواقع والمتمثل فى الصراع والقوة والتغير . ولقد أدرك كينيث بولدنج Boulding هذه الثغرة الخطيرة فى نظرية التنظيم فعبّر عنها تعديرا بليغا حين قال : « . . أن النظرة المنصفة للتنظيم تقتضى من الباحث ألا يهتم فقط بدراسة ذلك الجانب الذى يتعلق بتضامن التنظيم وتماسكه واتخاذ طابعا نظاميا منظما . اذ على الباحث أيضا أن يهتم بنفس الدرجة ببحث العوامل التى تضعف من درجة تضامن التنظيم وتماسكه (١) » .

وبالإضافة الى الاعتبارات الايديولوجية التى ساعدت على بنى مفاهيم التكامل فى دراسة التنظيم ، هناك اعتباران آخران ساعدا على ظهور ونمو هذا التبني ، الأول يتمثل فى ذلك التصور الذى ساد طويلا والذى ذهب الى أن التنظيم بطبيعته يفترض الثبات والاستقرار لكى يؤدي وظائفه ، وهو تصور بدا أوضح ما يكون فى نموذج فيبر Weber وفى نظرية سيمون Simon بل وفى الاتجاه الترشيدى المحدث الذى يتزعمه كروزيه Crozier . أما الاعتبار الثانى فيتمثل فى ذاك الاتجاه الامبيريقى المجرى الذى استعان بانفرد والجماعة الصغيرة فى دراسة مشكلات التنظيم ، وهو اتجاه أوضحنا مثاليه فى موضع لاحق ، ولكننى مع ذلك أجد ضرورة لتسجيل نقطة جديدة ، هى أن الاعتماد على نظرية الجماعة الصغيرة فى دراسة التنظيمات قد أضر بنظرية التنظيم ضررا بالغا . ويبدو ذلك واضحا اذا ما أدركنا الأصول التاريخية لنظرية الجماعة الصغيرة والفلسفة التى قامت عليها . وفيينا فى هذا المجال الاستشهاد بنص نقدى معبر أورده سيجفريد ناديل Nadel فى مؤلف شهير (٢) ، وكشف بوضوح عن روح هذه النظرية والتضليل الذى تنطوى عليه الاستعانة

---

Boulding, K., The Organizational Revolution, N.Y., 1953, p. 113\1

Nadel, S., The Theory of Social Structure, Glencoe, Ill., 1957. (٢)

بها في دراسة التنظيمات . يقول النص : « تنشأ الجماعات الصغيرة ذات العلاقات المباشرة لكي تؤدي مهام معينة بطريقة تعاونية خالصة . . . ومن خلال التفاعل الذي يسود بين أعضائها تنشأ أدوار محددة وعلاقات منظمة ما تلبث جميعها أن تتخذ بالتدريج شكلا ثابتا يعبر بوضوح عن تباين السلوك الصادر عن هؤلاء الأعضاء . . . أما قياس مدى أهمية هذه الأدوار فيتوقف على اسهام كل عضو في الناتج الكلي للتفاعل الموجه نحو الانجاز أو الأداء . . . وتحليل الجماعات الصغيرة في ضوء هذه الحدود لا يخلو في حقيقة الامر من تعسف واصطناع ، ولا يمكن تطبيقه بأي حال من الأحوال على مواقف الحياة الواقعية . ان كل ما يجري في الحياة الاجتماعية لا ينفصل عن سياق تاريخي محدد ، وكل ما يدور في هذه الجماعات الصغيرة بالذات لا يحدث فجأة وبلا سابق انذار . والدراسة الحقيقية لهذه الجماعات يجب أن تأخذ في اعتبارها كل ما هو واعد من الخارج ، أقصد كل ما هو آت من المجتمع الذي يحدد معاييرها ومن النظم التي تسيير في فلكها (١) » .

وليس أدل على صدق النص السابق من فشل أغلب الاتجاهات النظرية الحديثة في الاجابة على تساؤلات هي في صميم نظرية التنظيم وجوهرها . فمن الصعب أن نجد تفسيرات مقنعة لأسباب وعوامل التغير في التنظيمات . ومن الصعب أيضا أن نجد تحليلات متعمقة للشكل التنظيمي الذي تتخذه للتنظيمات المختلفة . ولو شئنا التعبير عن ذلك بعبارة مختلفة قلنا أن هذه الاتجاهات لم توفق كثيرا في تفسير بناء التنظيم ودينامياته (٢) .

واعتقد أن جانباً كبيراً من هذا الفشل يرجع الى أن معظم المحاولات التي سعت الى اقامة نظريات في التنظيم قد سلّمت بالاتجاهات النظرية السائدة تسليماً مطلقاً ، ثم بدأت بعد ذلك في صياغة نماذج نظرية جاءت تعبيراً مثالياً للاتجاهات النظرية السائدة التي انطلقت منها . ولقد سبق أن رأينا كيف أن

---

Ibid., pp. 113-114.

(١)

(٢) هذا الموقف انعكاس طبيعي للوضع الراهن في النظرية السوسيولوجية العامة . فإذ كنا نفتقد حتى الآن نظرية شاملة في بناء المجتمع ودينامياته ، فسيكون من الطبيعي افتقاد هذه النظرية في ميدان التنظيمات .

أغلب التحليلات النظرية للتنظيم قد استندت الى نظرية « النسق » ، فاذا ما سلمنا بالانتقادات التي وجهناها الى هذه النظرية فسيترتب على ذلك اضعاف موقف هذه التحليلات واهتزاز ائقفة فيها . ولقد أشارت ريبينث مينتز Mayntz في مسح لآثرات التنظيم الى شىء قريب من ذلك حين كشفت بطريقة غير مباشرة عن حقيقة هامة هى أن دراسة الفروق والاختلافات بين التنظيمات قد تكون أكثر أهمية من دراسة التماثل والتشابه بينها ، وعبرت عن ذلك بقولها : « تتبقى بعد ذلك تساؤلات هامة يتعين اثارها وتتعلق بوجود الشبه والاختلاف بين أنماط مختلفة من التنظيمات مثل السجون ، والمصانع ، والنقابات ، والهيئات الحكومية ... الخ . والاجابة على هذه التساؤلات عسيرة فى أغلب الاحوال ، لأن دراسة هذه التنظيمات لم ترق بعد الى حد صياغة قضية عامة أو تعميم ٠٠٠٠ واذن فلا تزال نظرية عامة فى التنظيمات هدفًا بعيدا ومطمحا صعبا (١) .

وهكذا يبدو واضحا أن التوجيه النظرى الضيق النطاق فضلا عن الاعتبارات الايديولوجية الكامنة وراء هذا التوجيه قد أديا الى استبعاد مظاهر الصراع والقوة والتغير فى دراسة التنظيمات . فأقصى ما وصل اليه علماء التنظيم هو تطوير نموذجين نظريين أطلقوا على الاول « نموذج النسق » ، وأطلقوا على الثانى « نموذج الهدف (٢) » ، وهما نموذجان ينطويان على قصور

---

(١) Mayntz, R., «The Study of Organizations», Current Sociol- ogy, Vol. 13, 1964, p. 111.

(٢) فنموذج النسق « يتناول بصفة عامة تلك العلاقات التى يجب ان توجد لكى يؤدى التنظيم وظيفته ويحقق وجوده . ويعد الاتجاه البنائى للوظيفى خير معبر عن هذا النموذج . أما « نموذج الهدف » فيتناول بصفة عامة مدى تحقيق التنظيمات لاهدافها . ويعبر عن هذا النموذج كل الأعمال التى ركزت بصفة أساسية على الفعالية والكفاية ابتداء من أعمال ماكس فيبر حتى أعمال سيمون Simon وعلى الرغم من ادراك بعض علماء التنظيم للقصور الكامن فى هذين النموذجين ، الا أن لا ينفى تسليمهم بهما وسعيهم لاستكمال هذا القصور فى حدود فهمهم العام لهذين النموذجين بوصفهما أكفا نماذج دراسة التنظيمات . أنظر مناقشة تفصيلية لهذا الموضوع فى : Etzioni, Ae., rn Mod Organizations, New Jersey, 1964, pp. 16-18.

واضح . لأنها يعالجان التنظيمات في الغالب من وجهة نظر المديرين وهم فئة لا تعبر عن التنظيمات تعبيراً كاملاً ، بل ان قصر الدراسة على هذه الفئة لن يؤدي الا الى البلبلة والغموض . كما ان الاعتماد على هذين النموذجين استبعد تقريباً التأثيرات البيئية على التنظيم ، وحصراً في المشكلات التي يعاني منها قادة التنظيم والضغوط التي يواجهونها . وليس هناك من شك في ان استعانة الدارسين المحدثين بهذين النموذجين قد فوتت عليهم فرصة رائعة هي دراسة التنظيمات في ضوء الأهداف المختلفة للاعضاء ، وفي ضوء قدرة هذه التنظيمات على فرض أهدافها على أعضائها . بعبارة أخرى فوتت عليهم هذه الاستعانة فرصة دراسة مشكلات توزيع القوة وممارسة السلطة ، كما فوتت عليهم فرصة دراسة ذلك الجانب الدينامي من التنظيم المتمثل في التغير، ذلك التغير الذي ينشأ كما يقول شيرمان كروب Krupp « حينما تتغير الموارد المتاحة للجماعات المختلفة في التنظيم ، وحينما يؤثر هذا التغير على القوة النسبية للمتنافسين وقدرتهم على تغيير بناء السلطة لصالحهم (١) » . ومن الطبيعي ان دراسة هذا التغير تتطلب فهماً كاملاً لأهداف كل فعل يصدر في التنظيم في ضوء مدى أهميته في تحقيق المتطلبات التنظيمية . فقبول الفرد لأهداف التنظيم يعكس - كما يقول كروب - فعالية التنظيم ، بيد أنه يعكس في المدى البعيد بناء السلطة الذي فيه يخضع الفرد لنظام رئاسي محدد (٢) . وإذا كانت فعالية التنظيم تعنى تحقيقاً لأهدافه ، الا أنها تعنى بالنسبة للأفراد تبعية وخضوعاً وامثالاً .

واندلل على ذلك بمثال واقعي ، فالتسلسل الرئاسي - مثلاً - يعد من وجهة نظر ادارة التنظيم حلقة وصل تربط بين مختلف المستويات الرئاسية بغية تحقيق أهداف التنظيم ومخططاته . والتبرير الذي يسند هذا التسلسل هو أنه يعد الوسيلة الوحيدة التي من خلالها يمكن أداء النشاطات بطريقة تكاملية تعاونية تفرضها متطلبات التنسيق بين هذه النشاطات . بيد أن

---

Krupp, S., Pattern in Organization Analysis : A Critical (١)  
Examination, Philadelphia : Chilton, 1961, p. 175.

Ibid., p. 183.

(٢)

التسلسل الرئاسى يعبر فى الوقت ذاته عن وجود نمط معين من السلطة ، وتدرج معين للأفراد والجماعات حول توزيع السلطة والقوة والموارد فى التنظيم . هناك اذن فيما يجود علاقة وظيفية بين كل من التسلسل وتحقيق الأهداف . ولكنها علاقة لا يمكن ان نتصورها الا اذا أخذنا بوجهة نظر القائمين على التنظيم ، لأنها علاقة تبرر احتياجات الادارة ومتطلباتها . واذن فالطابع التكاملى الذى يدعمه التسلسل الرئاسى لا يدعو أن يكون جانبا واحدا له ، ذلك أن خضوع الأفراد لهذا التسلسل يثير بطبيعة الحال ميولا واتجاهات لا تتسق مع هذا الطابع التكاملى ولا تفسر معه . وما يقال عن التسلسل الرئاسى يقال أيضا عن السلطة . فاذا كانت السلطة فى التنظيم تحدد الضبط المقبول ، وترسم الأدوار والمكانات ، وتنظم القواعد والاجراءات ، بل ويحدد دخول الأفراد ، الا أن لها جانبا آخر لا يقل عن ذلك خطورة هو أنها تفرض الامتثال على الأفراد فرضا ، وتستعين لتحقيق ذلك بممارسة نوع من القهر يتعين على الفرد أن يقبله ، وحتى يتقبل الفرد هذا القهر عليه أن يستشعر الخضوع للسلطة والامتثال لها .

واستنادا الى كل ما سبق ، أميل الى تصور التنظيم بوصفه مزيجا من عناصر تدعيم التوازن والتكامل وعناصر تعبر عن جوانب الصراع والقوة والتغير ، مع منح العناصر الاخيرة مزيدا من الاهتمام والتخصيص ، ذلك لأن التنظيم ما يبدو هو كل يتألف من جماعات مصالح مختلفة وطبقات اجتماعية مرتبطة فيما بينها بطرق شتى ، وهذا تصور يعنى أيضا أن التنظيم يمثل نسقا يتضمن أنماطا مختلفة من الصراع ، صراع بين جماعات العمل المختلفة ، وصراع بين الجماعات ذوى المصالح المختلفة ، وصراع بين الادارة والعمال ، وصراع بين النقابة والادارة ، وصراع بين مصالح ادارية مختلفة ..... الخ . أما العلاقات الداخلية السائدة فى التنظيم فهى انعكاس لمؤثرات وقوى بيئية ، فى الوقت الذى تؤدى وظيفة هامة لبناء التنظيم هى تدعيم خصائصه ، تلك الخصائص التى طالما نظر اليها علماء التنظيم بوصفها « معطيات » ينطلقون منها لاجراء دراساتهم . واذن فالجماعات التى يتضمنها التنظيم تؤثر بحكم وظيفتها ودورها على خصائصه البنائية . ويتخذ هذا التأثير اشكالا مختلفة ، فهى قد تدعمها عن طريق منحها طابعا نظاميا ،



وقد تعيد تشكيلها بأجراء تعديلات عليها . وقد تقوضها وتستبدلها بخصائص أخرى جديدة تماماً اذا ما وجدت أن ذلك في صالحها ومصلحتها .

ومن الواضح أن تصورنا للتنظيم يختلف الى حد كبير عن تصور البنائيين الوظيفيين له . هم يرونه نسقاً متسقاً متناغماً يسوده التكامل والتضامن والتماسك ، ونحن نراه نسقاً متوازناً ولكنه لا يخلو من صراع ولا يملأ من تغير . واعتقد أن هذين التصورين يعبران عن منظورين مختلفين ان لم يكونا متعارضين . هم يؤكدون فكرة النسق التي تقوم على ادراك الوسائل التي من خلالها يسهم الجزء في اشباع حاجة النسق المتمثلة في الاستقرار والاتفاق على الاهداف وتأكيد كل ما يمكن أن ينضوى تحت لواء مفهومى التكامل والوامة ، ونحن نذهب الى اتجاه بديل يستند الى تصور محدد هو أن التنظيم يمثل نتاجاً لابعاد بذائية ومتغيرات اجتماعية لا نكف جميعها لحظة عن التغير . هم ينطلقون اذن من مسلمة بسيطة هي أن « المجتمع يصنع الانسان » ، ونحن ننطلق من مسلمة بسيطة أيضاً ولكنها تختلف عن مسلمتهم أشد الاختلاف وهي أن « الانسان يصنع المجتمع » . التعارض بين المسلمتين واضح ، ولكن كلا منهما ينطوى على جانب من الحقيقة . بيد أن المسلمة التي ننطلق منها تتيح فرصة الحركة والانطلاق ، كما أنها تستطيع أن تتسع لتستوعب ظواهر جديدة تعجز المسلمة الاولى عن استيعابها .

والكى نضع تصورنا للتنظيم في سياق نظرية التنظيم المعاصرة ، يتعين علينا أن نعالج بشيء من الإيجاز بعض التطورات الحديثة التي طرأت على هذه النظرية ، وهي تطورات مشجعة حقاً ، لأنها حاولت قدر استطاعتها استكشاف آفاق جديدة لنظرية التنظيم ، واتاحة الفرصة للتحرر من عبودية قضية التناغم ، وليس من الغريب بعد ذلك أن يكون تصورنا للتنظيم متأثراً الى حد كبير بهذه التطورات (١) . وخاصة تلك التي أكدت دراسة جولنب

---

(١) أما أبرز الذين تأثرت بهم فهم جيسى بارنارد Barnard ورينهارد بندكس Bendix ورالف داهرنهورف Dahrendorf وسيمور لبست Lipest وكولاجا Koulaga والفن جولندر Gouldner الى حد ما . والجديد لذى تتضمنه أعمال هؤلاء العلماء هي تحررها من أسر قضية التناغم .

الصراع والقوة والتغير في التنظيمات الحديثة • لذلك نجد من المفيد تخصيص الجزء المتبقى من هذه المناقشة لتحليل هذه التطورات الحديثة •

ولعل أشهر وأبرز هذه التطورات ذلك الفهم الجديد الذى قدمه عالم الانثربولوجيا سيجفريد ناديل Nadel لفهوم البناء الاجتماعى • فبمقتضى هذا الفهم منح «ناديل» أهمية بالغة لفهوم طال اعماله هو القوة ، ذاهبا الى أن هناك بعدين أساسيين جديرين بالاهتمام فى أى دراسة حقيقية للبناء الاجتماعى : الاول هو مقدار الضبط الذى يمارسه الفرد على أفعال الآخرين ، والثانى هو مقدار تحكم الفرد فى الموارد والصادر المتاحة (١) • فقياس سلوك الجماعة كما يذهب ناديل يجب أن يستند الى متغيرات تستطيع أن تقدم صورة أكثر اكتمالا للعلاقات بين الافراد والتفاعل السائد بينهم • وفى هذا المجال نجد ناديل يستحدث مفهوم «سلسلة الأوامر» • ذاهبا الى أنه واحد من أهم المفاهيم التى يجب الاعتماد عليها فى دراسة التنظيمات الادارية ، ثم يقترح بعد ذلك عددا من المتغيرات الهامة فى قياس السلوك أهمها ، السيطرة ، والخضوع ، والتبعية ، والسمو ، والدونية ، والتنسيق (٢) • وترجع أهمية هذه المتغيرات الى قدرتها على وصف جانب من الواقع التنظيمى أغفله تماما البنائيون الوظيفيون وأصحاب اتجاه العلاقات الانسانية ، وهو مشكلات توزيع القوة بين أعضاء التنظيم والصراع الذى ينشأ فى التنظيم • فضلا عن أن هذه المتغيرات يمكن أن تكون بمثابة حلقة وصل تربط العناصر الامبيريقية المحدودة بالانساق الكبرى • ووجه الالتقاء الاساسى بين وجهة نظر ناديل فى دراسة البناء الاجتماعى وجهة نظرنا فى دراسة التنظيم تتمثل فى الاهتمام بمشكلات الصراع والقوة ، وعدم الاكتفاء بدراسة الجوانب النكافلية من حياة الجماعة •

---

Nadel, S., op. cit., p. 115.

(١)

(٢) يلاحظ أن ناديل لم يمنح المتغيرات الاقتصادية الاهمية الضرورية • واعتقد أن ذلك يمثل نقصا خطيرا فى وجهة نظره • فطالما أنه اهتم بدراسة كل مايمكن أن تكون له علاقة بمشكلات القوة كان عليه أن يهتم بدراسة بعض المتغيرات الاقتصادية مثل توزيع الدخل ، اقتصاد التنظيم ، وأنماط التغير التكنولوجى ، والمزايا والمكاسب المادية التى يحصل عليها الافراد •

ومن المحاولات الامبيريقية المعروفة التى حاولت بحث الصراع فى التنظيم ، تلك الدراسة المتعمقة التى أجراها ميلفيل دالتون Dalton على ستة تنظيمات صناعية امريكية مستخدما أداة الملاحظة بالمشاركة . ولقد سبق أن أشرنا اشارة سريعة لبعض نتائج هذه الدراسة ، ولكننا سنحاول هنا اعادة النظر فى هذه الدراسة واكتشاف الجوانب الايجابية لتقدمية التى تنطوى عليها . وفى سياق تحليل دالتون لبناء هذه التنظيمات ، أوضح الصراع الذى كان ينشأ بين الجماعات المختلفة ، وكشف عن ذلك الكفاح الذى لم يكن يتوقف من أجل الحصول على مزيد من القوة والسيطرة وضمان الحصول على القسط الاكبر من مكافآت التنظيم (١) . واعتقد أن ايجابية هذه الدراسة تعود الى أن صاحبها قد تمكن بنجاح من اظهار النشاطات السياسية فى التنظيم ، تلك النشاطات التى تخفى على أى مشاهد خارجى ، بل وتخفى على أى دارس ساذج يكتفى بالاستعانة باستشارات واستبيانات لجمع بيانات سطحية .

وبغض النظر عن المبالغة التى نلمسها أحيانا فى تحليل دالتون ، الا أنه قد نجح نجاحا باهرا فى اكتشاف جوانب كانت مغلقة على البحث السوسيولوجى للتنظيم . لقد نجح دالتون فى توضيح مدى اهتمام أعضاء التنظيم وجماعاته بترشييد مصالحهم الخاصة ، وسعيهم لتحسين أوضاعهم وتدعيم مكاناتهم حتى ولو كان ذلك كله على حساب المصلحة العامة للتنظيم . وفضلا عن ذلك كشف تحليل دالتون عن استمرار الصراع بين الجماعات المختلفة ، وتأثير هذا الاستمرار على حياة التنظيم بصفة عامة . ولقد بلغ نجاح دالتون أقصى مداه حينما كشف بمهارة عن قدرة المديرين فى التنظيمات على مطابقة نشاطاتهم السياسية مع الايديولوجية الرسمية والنرائح المنظمة للتنظيم .

وما يقال عن دراسة دالتون يقال أيضا عن دراسة كروزييه Crozier لتنظيمين فرنسيين (٢) . وفى هذه الدراسة الحديثة نسبيا أحرز كروزييه

Dalton, M., Men who Manage, N.Y., 1959. (١)

Crozier, M., The Bureaucratic Phenomenon, Chicago, 1967, (٢)

تقدما مشجعا حينما انطلق من مفهومى القوة والصراع ، ذاهبا الى أن فهم بناء التنظيم يتطلب فهما موازيا لعلاقات القوة بين الجماعات ، والسياق التاريخى والاطار الثقافى اللذان من خلالهما تنشأ هذه العلاقات . ووجه الخلاف بين دراستى دالتون وكروزيه بكم فى أن الاخيرة قد نظرت الى البناء الاجتماعى فى ضوء الجماعات المهنية التى وجدما كروزيه على درجة عالية من التماسك ، تماسك يظهر على وجه الخصوص عندما تواجه هذه الجماعات قوى معادية . وفى هذا الموقف تنشأ استراتيجيات خاصة بكل جماعة يؤمن بها كل فرد فيها ، ويخلص لمبادئها اخلاصا تاما ، ويدافع عنها فى أى ظرف من الظروف ما استطاع الى ذلك سبيلا .

ومن الممكن أن نضيف الى دراستى دالتون وكروزيه دراسة أخرى سارت فى نفس اتجاههما ولكنها تناولت قضية الصراع فى التنظيم من منظور مختلف الى حد ما . ففى هذه الدراسة نجد ليونارد سايلز Sayles يهتم بابرار الاختلافات والفروق بين جماعات العمل فى التنظيمات الصناعية ، مبررا ذلك بقوله : « أعتقد أن دراسة تباين اتجاهات العمل واختلاف السلوك الصادر عنها أهم بكثير من دراسة التماثل فى اتجاهاتها وسلوكها (١) ، . ثم فم بعد ذلك نظرية فى سلوك جماعات العمل تقوم على قضية أساسية هى أن المساومة بين الجماعات ، والصراع حول الاهداف ، ونوزيع القوة على الافراد ، تعد جميعها عناصر حاسمة فى دراسة الجماعات (٢) .

ولسنا بحاجة الى توضيح ما تنطوى عليه الدراسات الامبيريقية الثلاثة السابقة من عناصر ايجابية نرجو أن تبعث على مزيد من الاهتمام بدراسة جوانب الصراع والقوة فى التنظيم . فلقد تمكنت هذه المحاولات من ادراك

---

(١) Sayles, L., The Behavior of the Industrial Work Group  
N.Y., 1958. p. 7.

(٢) وهنا نجد سايلز يضيف نوعا جديدا من الجماعات يختلف عن جماعات الصداقة وجماعات العمل ، هى جماعات المصالح ، وهى جماعات تربط بين النقابة والادارة والافراد ، وتحاول أن تحقق لعضائها أقصى قدر ممكن من المنفعة .

أهمية البناء السياسى فى التنظيم • ان عضو التنظيم ليس فقط مجموعة من المشاعر والاحاسيس تدفعه الى اقامة علاقات وثيقة بجماعات وزمر كما يذهب أصحاب العلاقات الانسانية ، وهو أيضا ليس فقط مجرد صانع قرار كما يذهب هيربرت سيمون Simon ، انه أيضا انسان سياسى يسعى الى الحصول على مزيد من القوة ، ويكافح من أجل تحقيق مصالحه الخاصة . وهذا بعد اعتقد ان اغفاله يحرم نظرية التنظيم من ثراء وخصوبة هى فى أشد الحاجة اليهما •

ولست أشك لحظة فى أن الدراسات والبحوث الموجهة نحو الكشف عن جوانب القوة والصراع والتغير هى القادرة على إثراء نظرية التنظيم اثرء حقيقيا • بل اننى اذهب الى حد القول بأن الدراسة النظرية والامبيريقية لهذه الجوانب سوف تفيد نظرية التنظيم ايا كان التوجيه الايديولوجى الذى ينطلق منه الدارس • ولسوف يتيح هذا انوع من الدراسة فرصة لفهم التحليلات الكلاسيكية التى قدمها أسلافنا أمثال ماركس وفيرر وميشيلز فهما جديدا •

بيد أننا لا نجد فى الوقت الحاضر ما يشجعنا كثيرا على التفاؤن • فيبدي مؤلف حديث نسبيا لبلونر (١) Blauner استعان فيه بمفهوم الاغتراب عند ماركس فى محاولة لدراسة الآثار التى يحدثها بناء التنظيم والتكنولوجيا المستخدمة فيه على العمال • وعلى الرغم مما ينطوى عليه هذا المؤلف من جدية وتجديد ، الا أنه افتقد جانباً هاماً هو الربط بين مشكلة اغتراب الفرد ومشكلتى القوة والضبط فى النظام الرأسمالى بصفة عامة • ويبدو قصور هذه الدراسة واضحا اذا ما أدركنا أنها جاءت خالية من أية اشارة لمشكلتى مشاركة العمال فى الادارة ، وملكية وسائل الانتاج ، وهما مشكلتان عالجهما ماركس وفيرر فى تحليلاتها معالجة مستفيضة • وقد يدافع بلونر عن موقفه بأن العمال الامريكيين الذين درسهم لم يكونوا معنيين بهاتين

---

(١) Blauner, R., Alienation, Freedom and Technology, Chicago, 1964.

المشكلتين ، ولكننا - مع ذلك - نجد بلونر في موضع آخر يعترف بإمكانية إدراك العمل لاغترابهم ، ولكنه مالبث أن قدم حلا لذلك يقوم على ما تستطيع التكنولوجيا المتقدمة أن تسهم به في هذا المجال ، خاصة حينما تظهر آلات تتطلب جهدا شاقا وعملا قاسيا . فمثل هذه الآلات قادرة - كما يقول بلونر - على خلق بيئة غير مغتربة . والقصور الأخير الذي يمكن أن نأمله في هذه الدراسة هو عدم اهتمامها بدراسة تأثير الثورة التكنولوجية الحديثة على بناء المجتمع ، وهي نقطة اهتم بها ماركس اهتماما خاصا وتبناها بلونر في دراسته هذه . وطالما أن بلونر قد انطلق من مفهوم الاغتراب عند ماركس ، كان عليه أن يتقيد بأبعاد هذا المفهوم .

## ثانيا - مقارنة التنظيمات : حل مقترح لمعضلة النهج

تواجه دراسة التنظيمات معضلة خطيرة ، مردها ذلك المطلب المزدوج الذي يتمثل في الدراسة المتعمقة لبناء التنظيم الواحد وفي التوصل الى أحكام عامة مستندة الى دراسة عدد كاف من التنظيمات . فدراسات التنظيم تتخذ اتجاهين لا ثالث لهما . اما أن تتناول كل منها تنظيم واحد أو وحدة تنظيمية مستخدمة منهج دراسة الحالة بهدف التوصل الى التسانيد القائم بين عناصر البناء الاجتماعي للتنظيم ، واما أن تتناول الخصائص العامة المميزة لعدد من التنظيمات ، بهدف تطوير أساس مقارن يمكن أن تنهض عليه نظرية في التنظيم . والمعضلة التي ينطوى عليها هذا الموقف تتمثل في أن إقامة نظرية في التنظيم تتطلب تحقيق مطلبين أساسيين : الاول هو الفهم العميق لبناء التنظيم ودينامياته ، والثاني هو الفهم العميق لبناء وديناميات أكبر عدد ممكن من التنظيمات في وقت واحد حتى يمكن على أساسها صياغة أحكام وتعميمات صادقة .

ولو تتبعنا تاريخ نظرية التنظيم ، لاحظنا أن أغلب الدراسات الأمبيريقية قد حاولت تحقيق المطلب الاول مستعينة بمنهج دراسة الحالة الواحدة ، واستطاعت بذلك تقديم فهم شامل لبناء التنظيم وتطوير فروض

عديدة تتناول كيفية أداء التنظيمات لوظائفها (١) . وبمرور الوقت أحس الباحثون أن الاعتماد على هذا الاتجاه وحده لا يحقق لنظرية التنظيم هدفها ، فتقدموا خطوة ضئيلة عندما عقدوا مقارنات منظمة بين جماعات العمل المختلفة التي يضمها التنظيم الواحد (٢) . ولقد مكّنهم ذلك من التوصل إلى التعميمات التي تتناول فقط البناء الداخلي لجماعات لعمل .

ولقد استشعر الباحثون المحدثون بعد ذلك أن الاكتفاء بدراسة التنظيم الواحد دراسة متعمقة لن يحقق التقدم الضروري والذي يجب أن تحرزه نظرية التنظيم ، فطالبوا بإجراء تحليلات مقارنة لتنظيمات مختلفة الأهداف والبناء والنشاط ، بهدف التوصل إلى تعميمات أكثر دقة من تلك التي صاغها رواد نظرية التنظيم . ولقد تطلب تحقيق هذا المطلب عقد مقارنات بين أكبر عدد من التنظيمات مما قد يحرم التحليل في النهاية من فرصة التعمق واكتشاف أبعاد تنظيمية جديدة ، ذلك لأن عقد مقارنات واسعة بين عدد كبير جدا من التنظيمات سوف يقصر الاهتمام على الخصائص البنائية العامة الميزة لهذه التنظيمات ، كما أنه لن يتيح بطبيعة الحال فرصة فهم العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي أسهمت في تشكيل هذه الخصائص .

وإذا ما حاولنا حل هذه المعضلة ، وجدنا أمامنا اختيارا قاسيا لا مفر منه ، إما أن نختار طريق العمق النظري الذي تتيحه لنا دراسة التنظيم الواحد ، وإما أن نختار طريق الدقة المنهجية التي تتيحها المقارنات المنظمة

---

(١) من أمثلة هذه الدراسات دراسات هاوثورن Hawthorne ، ودراسة سلزنيك Selznick عن منظمة التنس فالي ، ودراسة جولدنر Gouldner لمصنع الجبس الأمريكي . ولقد تناولنا هذه الدراسات بالتفصيل في الفصل السابق .

(٢) من هذه الدراسات دراسة سيشر Seashore انظر :  
Seashore, S., Group Cohesiveness in the Industrial Work Groups,  
Michigan, 1954.

الشاملة بين عدد كبير من التنظيمات المختلفة الازمات (١) . فاذا ما لجأنا الى الاختيار الاول وجدنا ان هناك ضعفا كامنا فيه ، لاننا لن نكون متأكدين مما اذا كانت النتائج التي ستسفر عنها دراسة الحالة الواحدة يمكن أن تنطبق على تنظيمات أخرى . بيد ان هذا الاختيار لن يحرمنا من فرصة النفاذ الى بناء التنظيم ودينامياته ، مما قد يمنح هذه النتائج طابعا تعميميا مرده عمقها وقدرنها التفسيرية . والواقع ان الدراسات الجادة التي استعانت بمنهج دراسة الحالة قد حققت تقدما ملموسا في هذا السبيل . فلقد رأينا كيف ان دراسة سلزنيك Selznick لمنظمة التنسي فالى ودراسة جولندر Gouldner لمصنع الجبس الامريكى قد وضعتا في اعتبارهما فروضا معينة واستندتا الى قضايا نظرية أثرت بطبيعة الحال على المناهج اللتان استخدمتهما ، مما كان له أبلغ الأثر في طبعها بطابع تعميمي .

فدراسة الحالة الواحدة اذن ليست بالضرورة دراسة وصفية محدودة النطاق ، وليست أيضا بالضرورة دراسة انطباعية تماما تخاو من أى زائيد امبيريقى . فلقد أوضحنا أن كثيرا من الفروض التي تضمنتها دراسات الحالة الواحدة قد صيغت بطريقة اجرائية لا تخلو من حبكة منهجية . وما دراسة فرانسيس Francis وستون Stone الا مثلا بارزا يوضح لنا كيف ان هذين الباحثين قد بذلا جهدا جبارا لاختبار فرض أساسى في نظرية التنظيم (٢) . واذا كانت دراسة الحالة الواحدة بحكم حدودها لا

---

(١) اذا كانت هذه المعضلة واضحة على وجه الخصوص في دراسات التنظيمات ، الا أنها توجد أيضا بدرجات متفاوتة في العلوم الاجتماعية بصفة عامة . وتنشأ هذه المعضلة في هذه العلوم عندما تريد صياغة تعميمات وقضايا عامة تتناول مفردات كثيرة ، في الوقت الذى تسعى فيه الى فهم القوى المختلفة التي تتحكم في ديناميات هذه المفردات .

(٢) يتعلق هذا الفرض بما اذا كانت لا شخصية العلامات ونوجيه العاملين نحو الاجراءات ( الجانب الرسمى في التنظيم ) يعدان سمة أساسية من سمات التنظيم البيروقراطى أنظر :

Francis, R., and Stone, R., Service and Procedure in Bureaucracy Minneapolis. 1956.



تسمح باختبار العلاقة بين متغيرين ، إلا أن هذه الدراسة تستطيع أن تجد لذلك حلا - وأن كان جزئيا - هو اجراء مقاربات بين أقسام وإدارات التنظيم الواحد ، بل أنها تستطيع أن تعقد مقاربات التنظيم الواحد في فترات زمنية مختلفة .

ولست أقصد بما ذكرته الدفاع عن منهج دراسة الحالة في مجال التنظيمات دفاعا مطلقا ، فهو لايزال محدود النطاق برغم الفوائد التي يمكن أن نجنيها من ورائه . كما أنني لا أقصد التقليل من شأن الفوائد التي يحققها التحليل المقارن للتنظيمات ، فهو لايزال قادر - بحكم اتساع نطاقه - على افادة النظرية برغم المخاطر التي قد تترتب على إلاكتفاء به وحده . ن حسم هذا الموقف يتوقف - في اعتقادي - على قدرة كل منهما على فهم الظواهر التنظيمية فهما يفيد متطلبات نظرية التنظيم المعاصرة بشكل مباشر .

ومن الملائم بعد ذلك أن نحدد موقفنا من معضلة دراسة التنظيمات ، كما عرضناها في ضوء فهمنا لمتطلبات نظرية التنظيم المعاصرة ، ولكي يكون هذا الموقف واضحا منذ البداية نقرر قضية أساسية أولية هي ، أن بالإمكان التغلب على التناقض الذي يظنه البعض بين الدقة المنهجية من ناحية ، والفهم العميق من ناحية أخرى . ان نظرية التنظيم في الوقت الحالي لا تحتاج الى مسوح سطحية تتناول مئات الحالات من التنظيمات ، كما أنها في الوقت ذاته لا تستطيع أن تقنع بمنهج دراسة الحالة الباردة ، لأنها بذلك سوف تضحي بما يتيح النهج المقارن من مزايا هو وحده ، القادر على تقديمها . ومواجهة هذا الموقف يتطلب - فيما اعتقد - تبني استراتيجية منهجية تسمح لنا بالحصول على المزايا التي يحققها المنهجان ، في الوقت الذي تدفع نظرية التنظيم خطوات الى الامام . وتقوم هذه الاستراتيجية المقترحة على تبني منهجا مقارنا محدودا يمكننا من مقارنة عدد قليل من التنظيمات (١) ، بحيث تتيح هذه المقارنات المحدودة فهم التنظيمات فهما عميقا ، وبذلك نضمن

---

(١) ونفترض أن يتراوح عدد التنظيمات التي تدرس في هذه المرحلة فيما بين اثنين وخمسة .

الجمع بين الحبكة المنهجية التي يتيحها اسهج المقارن . والفهم النفاذ الذي يتيح منهج دراسة الحالة .

ولا تتعارض هذه الاستراتيجيات الجديدة مع كل من منهج دراسة الحالة والمنهج المقارن الشامل . فالأخير لا يزالان يمثلان مصدران أساسيان لفهم التنظيمات الحديثة ، وكل ما تحاول هذه الاستراتيجية الجديدة أن تقدمه الى نظرية التنظيم هو التغلب على تلك المعضلة الكامنة في دراسة التنظيمات . ولكي نبرز الدور الذي يمكن أن يلعبه الاتجاه المقارن المحدود الذي نقترحه هنا ، علينا أن نتصور الحدود المفروضة على كل من منهج دراسة الحالة ومنهج المسح المقارن . فالأول يفقدنا القدرة على التعميم . والثاني يفقدنا القدرة على الفهم العميق لبناء التنظيم كنسق اجتماعي له ذواعه وقيمه وعلاقاته المتبادلة ببيئته . ان الظروف التي يوجد في ظلها التنظيم ظروفه معقدة متشابكة ، وهي لذلك تتطلب فهما عميقا لا يمكن أن يحققه ذلك التجريد الذي يلجأ اليه بعض دراسى التنظيم عندما يتخيرون عددا من الخصائص التنظيمية لا نعلم مبررات اختيارها ، ولا نلمس أية اشارة لعلاقتها بالسياق التنظيمي والظروف التي أدت لنشأتها والدور الذي تلعبه (١) . ولكي يتمكن الاتجاه المقارن المقترح تفادى هذه العيوب ، عليه أن يبدأ بتحليل مقارن متعمق لعدد من التنظيمات تنتمي الى فئة واحدة أو نمط واحد ، اذ أن ذلك

---

(١) بالرغم من تسليمنا بقيمة وأهمية التطورات الحديثة التي طرأت على دراسات التنظيم والتي كان أبرزها امكان اجراء تحليلي عاملي لمسلمات البنائية للتنظيمات أنظر :

Lazarsfeld, P., «Problems in Methodology», in Merton, R., Sociology Today, N.Y., 1959, pp. 39-78.

وبالرغم أيضا من الدور الذي يمكن أن تلعبه المقاييس السوسيوومترية في دراسة البناء الاجتماعي للتنظيم . وهو دور بالغ في تبديه بعض الباحثين حتى وصلوا به الى درجة تقترب من التقديس أنظر على سبيل المثال :

Weiss, R., and Jacobson, A Method for the Analysis of the Structure of Complex Organizations», in Etzioni, A., (ed.) Complex Organizations, N.Y., pp. 464-477.

يمكنه من صياغة تعميمات تصدق على تنظيمات محددة ، على أن يكون ذلك بمثابة خطوة أولية تتلوها خطوات أخرى تخصص كل منها لدراسة نمط أو نوع معين من التنظيمات . ومن خلال النمو التراكمي للمعرفة العلمية المنظمة التي يقدمها هذا التحليل المقارن المتعمق تستطيع نظرية التنظيم أن تحرز تقدما عظيما في فهم نماذج مختلفة من التنظيمات . وعن الطبيعي أن هذا الفهم سوف يكون قائما على أساس امبيريقى صلب ، أساس يتيح الفرصة لدراسة تنظيمات مختلفة الأهداف والثقافات .

ولا يستطيع التحليل المقارن الذي نقترحه هنا تحقيق أهدافه بنجاح ، الا اذا تبنى نظرة واسعة النطاق ، نظرة تتخطى الحواجز العنصرية المفروضة على دراسات امبيريقية عديدة لتنظيمات تقع في ثقافات مختلفة ، وفي مجتمعات متباينة . ولا يمكن لهذه الدراسات أن تؤتى ثمارها الا اذا اهتمت بدراسة التنظيمات في ضوء السمات التنظيمية والابعاد التاريخية اللتان تميزان المجتمعات التي توجد فيها . والواقع أن تراث التنظيم لا يعدم وجود مثل هذه الدراسات ، وان كانت لا تزال محدودة كما وكيفا . وأعتقد ان انجهد الذي بذله بعض العلماء أمثال ستانلى أودى Udy جهد جدير بالتقدير واثناء . ثلقد تمكن أودى من دراسة أبعاد كل من البيروقراطية والترشيد في خمسة وثلاثين تنظيما انتاجيا تقع في خمس وثلاثين مجتمعا غير «سناعى» (١) . كما لا نستطيع أن نغفل أيضا محاولة شهيرة قام بها جرانيك Granick لتطبيق نموذج فيبر في التنظيم على الادارات الصناعية في الاتحاد السوفييتى ، وكشف في هذا المجال عن نتائج بالغة الأهمية منها ، أن الادارة السوفيتية لا تتسع نموذج فيبر ولا تفسير عليه . بل انه كشف عن أن توافر عناصر نموذج فيبر في أية ادارة سوفيتية كفيلا بتعويقها وهبوط مستوى أدائها (٢) .

---

(١) عرضنا في مواضع متفرقة سابقة لأهم نتائج دراسة أودى . وباستطاعتنا أن نجد نتائجها كاملة في مؤلفه :

Udy, S. Jr., *Organization of Work : A Comparative Analysis of Production among Non-Industrial Peoples*, New Haven, 1959  
Granick, D., *Management of the Industrial Firm in the* (٢)  
U.S.S.R., N.Y., 1954, pp. 262 ff.

والى هذه النتيجة تقريبا انتهى مودرز Fallers على دراسته للبيروقراطية  
فى قبائل السوجا • ونستطيع أن نخفف الى هذه الدراسات دراسة  
موروبيرجر Berger للبيروقراطية المصرية (١) • ودراسة جيمس ابجلين  
Abglen لأحد المصانع اليابانية (٢) • وفى ظنى أن الاسهام الحقيقى الذى  
قدمته هذه الدراسات هو أنها كشفت عن أن التنظيمات الغربية التى أسس  
عليها علماء التنظيم الغربيين أحكامهم وتعميماتهم ليست الا نموذجا من  
التنظيمات لا يكفى لاقامة نظرية مكتملة ، وأن تنظيمات الاقطار غير الغربية  
تختلف عن تنظيمات الاقطار الغربية اختلافا لا يمكن تجاهله أو إغفاله •

ويستطيع هذا الاتجاه المقارن أن يحقق مزيدا من النجاح اذا ما تخطى  
حدود الزمان أقصد اذا ما استطاع أن يتبنى البعد التاريخى فى مقارنة  
التنظيمات • ولعل فحص التراث الحديث فى ميدان التنظيم يشير الى افتقاد  
يكاد يكون كاملا لهذا البعد • وتبدو أهمية المقارنات التاريخية للتنظيمات اذا  
ما أدركنا أن السلوك الذى يحدث فى التنظيم يرتبط ارتباطا معقدا ببناء  
اجتماعى له جذور تاريخية وثقافية • ولو سلمنا بذلك اتضح على الفور  
القصور الكامن فى أغلب دراسات التنظيم المعاصرة • لقد تناولت هذه  
الدراسات السلوك فى التنظيمات تناولا عاما مستبعدة بعدى انرمان والمكان  
الذان بدونهما يصعب تفسير أى سلوك تنظيمى • ولقد بدا ذلك واضحا فى  
اتجاه العلاقات الانسانية وفى اتجاه صنع القرار أيضا •

ولا شك أن المقارنات التاريخية المتعمقة تستطيع إثراء نظرية التنظيم  
ودفعها الى الأمام • ومن حسن الحظ أن تراث التنظيمات يتضمن قدرا هائلا  
من البيانات المتعلقة بالنمو التاريخى لأنماط مختلفة من التنظيمات • وهنا

---

Berger, M., Bureaucracy and Society in Modern Egypt, Princeton, 1957. (١)

Abelglen., J. The Japanese Factory, Glencoe, 1958. (٢)

يتعين علينا أن نشير الى جهود ايزنستات Eisenstadt في هذا المجال (١) .  
والأمل وطيد في تطوير هذا النوع من المقارنات ، اذا ما استطاع علماء الاجتماع  
الافادة من المصادر التاريخية التي تتناول نمو التنظيمات البيرومراطية خلال  
مراحل زمنية مختلفة ، على الا يستسلموا للمنظور التاريخي الذي يتبناه  
المؤرخون في دراسة التنظيمات . وهنا يتعين الانطلاق من اطار مرجعي  
سوسيولوجي قادر على توجيه الدارس في معالجة البيانات التاريخية وتحليلها  
تحليلا سوسيولوجيا خالصا .

واعتقد أن المقارنات الحضارية والتاريخية هي الأمل الكبير في النهوض  
بنظرية التنظيم المعاصرة . إذ أن النتائج التي تسفر عنها هذه المقارنات هي  
الأساس الذي عليه تطور نظرية التنظيم احكامها وقضاياها وتعميماتها .  
وتقودني هذه النقطة الى مناقشة طبيعة النظرية الملائمة التي يجب أن يطورها  
دارسو التنظيمات المحدثين . ولقد سبق ان كشفنا عن ان القضايا التي  
تضمفتها النظريات الكلاسيكية كانت قضايا بالغة الاتساع ، مما خلق مشكلات  
كثيرة عند اختبارها ، كما أن الاتجاه الامبيريقى المجرى الذي كان بمثابة رد  
عمل لصعوبة اختبار القضايا الكلاسيكية قد فشل هو الآخر في الوصول الى  
احكام صائقة ، فضلا عن الأخطاء التي ارتكبها عندما قصر تحييلانه على الفرد  
والجماعة الصغيرة وأهمل مشكلات بالغة الخطورة في دراسة التنظيم هي  
الصراع والقوة والتغير . وبرغم ايمانى الشديد بالدور الذي يمكن أن تلعبه  
نظرية كبرى في التنظيم ، الا أن الدلائل لا تشير الى أن مثل هذه النظرية  
ستقام في المستقبل القريب . لذلك يبدو أن « النظريات المتوسطة المدى » هي

---

Eisenstadt, S., The Political Systems of Empires, Glencol, (١)  
Ch. 10.

ولا نستطيع أن نغفل هنا امكان الافادة من البيانات التاريخية التي  
يتضمنها مؤلف رينهارد بندكس Bendix والتي تتناول بصمة علمة النمو  
التنظيمي خلال مراحل زمنية مختلفة في عدد من الاقطار الاوربية . أنظر :  
Bendix, R., Work and Authority in Industry, N.Y., 1956.

كما لا نستطيع أيضا أن نغفل الاشارة الى المادة المعروضة في مؤلف  
كروزييه السالف الذكر . أنظر . Crozier, N., op. cit.

الخطوة الاستراتيجية نحو اقامة نظرية كبرى أكثر شمولاً . ويمكن القوة في النظريات المتوسطة المدى ، هو قدرتها على الربط بين قضايا النظرية المحددة والشواهد الامبيريقية ربطاً محكماً ، ذلك لأنها تبدأ بصياغة قضايا عامة ، ثم تهبط بها الى مستوى الشواهد الامبيريقية ، وما تلبث أن تصوغ قضايا جديدة متوسطة قد تدعم أو لا تدعم القضايا العامة التي بدأت بها النظرية (١) .

وهناك اسباب عديدة تدعونا الى عقد الأمل على النظريات المتوسطة المدى أهمها وأخطرها قدرة هذه النظريات على الاقترب من التراث الامبيريقى والنفاز اليه ، وهو تراث لا يختلف اثنان على ثرائه وغناه . وبحكم هذه الخاصية تستطيع هذه النظريات أن تكون بمثابة جسر أو قنطرة تربط بين قضايا نظرية بالغة التجريد وشواهد امبيريقية بالغة التفصيل . وباستطاعة علماء الاجتماع بعد اقامة هذه النظريات أن ينطلقوا الى اقامة نظرية كبرى في التنظيم ، وهى هدف يجب ألا يتغافلوه أو ينصرفوا عنه .

ولا يخفى تاريخ دراسة التنظيمات من محاولات تقدمية في هذا المجال ، وان كانت لا تزال محدودة للغاية . ويبدو أن التطورات المشجعة التي طرأت على دراسة التنظيم خلال العقد الاخير قد انعكست على الاهتمام باقامة نظريات متوسطة المدى . وأهم هذه التطورات - فيما أعتقد - الاعتراف بأهمية التحليل السوسيولوجى الواسع وقصر التحليل السوسيولوجى الذى يركز على الجماعات الصغيرة والافراد بوصفهم أفراداً ، ثم زيادة الاهتمام بدراسات المتغيرات التنظيمية والسعى لاكتشاف وجوه التماثل وضروب الاختلاف بين التنظيمات ، وهو سعى يعبر بوضوح عن نظرة مقارنه رحبه . أما آخر هذه التطورات فيتمثل في دراسة علاقة التنظيمات ببيئتها .

وهناك بعد ذلك مشكلة منهجية خطيرة تواجه التحليل المقارن للتنظيمات تتمثل في ذلك التباين الشاسع الذى نلمسه بين علماء التنظيم عندما يحاولون تصنيف التنظيمات بهدف المقارنة بينها . ولا نستطيع فى الواقع أن نتجاهل هذه المشكلة أو نقلل من أهميتها ، طالما انطلقنا من قضية أساسية هى أن

---

Merton, R., Social Theory and Social Structure, Glencoe, 1957. (٨)

النهج المقارن هو الدعامة الأساسية التي تنهض عليها نظرية في التنظيم مكتملة، وحتى تكون المقارنة ممكنة يتعين علينا الاستناد الى اطار تصنيفي للتنظيمات يتلائم مع نتائج البحوث والدراسات التي أجريت على تنظيمات مختلفة ، على ان يكون هذا الاطار شاملا ومتسقا من الناحية المنطقية .

وتتقضى منا المعالجة الشاملة للمشكلات المنهجية المنعلة بتصنيف التنظيمات اعادة النظر في تراث التنظيم والقاء نظرة نقدية عليه حتى نتمكن من تشخيص هذه المشكلات واقتراح الحلول الملائمة لها . ويطالب على الفور اطار تصنيفي شامل حديث قدمه توم بيرنز (١) Burns مبررا أهمية اطاره هذا بقوله : « تعود أهمية الاطار الذي أقدمه الى قدرته على التحرك من المستويات الأكثر عمومية الى المستويات الأقل عمومية ، أقصد من علامة التنظيم ككل بالبيئة الى مجرد انتماء الافراد للتنظيم » . ويكشف بيرنز بعد ذلك عن العناصر الجديدة التي ضمنها اطاره التصنيفي فيقول : « لم أستند في تصنيفي الى التنظيمات ذاتها أو خصائصها المميزة ، ولكنني استندت الى المفاهيم التحليلية والأطر المرجعية التي من خلالها يمكن تصميم الاجراءات المنهجية . وفي اعتقادي ان تصنيفا من هذا النوع يتيح عقد المقارنات في يسر ، فضلا عن انه يترك فرصة كبيرة للتحرك داخله (٢) » .

على أن دفاع بيرنز عن اطاره التصنيفي وإبرازه لأهميته لا يخلو في حقيقة الأمر من مبالغة واعتزاز بالنفس . فصنيفه يعاني من عدم قدره على التفسير والتنبؤ ، وهما مطلبان ضروريان لأي تصنيف حقيقي . فانه ذهب باحث الى أن التكنولوجيا أو بناء السلطة مثلا تعد أساسا يمكن أن يقيم عليه تصنيف للتنظيمات فلا بد وأن يجد هذا القول مصدقا له ن التنظيمات الواقعية ، كائن نقول أن التنظيم الذي يتميز بالتكنولوجيا ( أ ) وبناء السلطة ( ب ) سيختلف عن التنظيم الذي يتميز بالتكنولوجيا ( ل ) وبناء السلطة ( ي ) .

---

Burns, T., «The comparative study of organizations», in Vroom, V., (ed.), Methods of Organizational Research, Pittsburg 1961, pp. 118-170.

Ib.d., p. 133.

(٢)

وليس هناك من شاهد يكشف عما تعانية الدراسات للمقاربه من مشكلات الا التصنيفات التى لا تكاد تقع تحت حصر ، والنرى رعت جميعها القدرة على حل مشكلات الدراسة المقارنة ، ناسية أو متناسية أنها قد انطلقت من مفهوم معين للتنظيم يعبر عن نظرة ضيقة . ولنسوف أخصص المناقشة المتبقية لهذا الموضوع لتصنيف هذه التصنيفات ، لنرى كيف أنها لا تزال محدودة النطاق ، وكيف أنها لا تزال أبعد عن أن تكون أساسا ننهض عليه الدراسة المقارنة الحقيقية للتنظيمات ، وكيف أن دراسى التنظيمات يواجهون موقفا صعبا عندما يريدون تعميم النتائج التى يتوصلون إليها على تنظيمات مختلفة الانماط .

لعلنا لاحظنا أن النظريات والبحوث أنسى حللتها فى الفصنن الاخيرين قد تضمنت تصنيفات عديدة للتنظيمات تكاد تختلف باختلاف الدارسين . وهذا موقف يضعنا كما يبدو فى وضع حرج ، لأنه يفرض تبنى منظور أكثر اتساعا يمكننا من تناول هذه التصنيفات وتحليلها . بيد أن هذا الموقف يعكس شيئا أخطر من ذلك : أنه يكشف بجلاء عن الاختلاف 'شديد الذى لا يزال قائم بين علماء الاجتماع حول مفهوم التنظيم ذاته ، وهو أمر كفيل بتعويق البحث السوسولوجى واضعافه . ومع ذلك فسأحاول هنا رد هذه التصنيفات الى ثلاث فئات واسعة ، أعتقد أن مجرد التوصل إليها يعد خطوة هامة نحو ايجاد تصنيف للتنظيمات أكثر شمولاً وتعبيراً ، تصنيف تتوافر فيه كل الشروط الموضوعية والمنطقية التى يجب أن تتوافر فى أى تصنيف حقيقى . هناك أولا فئة يمكن أن ينصوى تحت لوائها كل المحاولات التصنيفية التى اهتمت بدراسة تأثير البيئة على التنظيم ، وهناك ثانيا فئة أخرى يمكن أن تضم كل المحاولات التصنيفية التى اهتمت بدراسة تأثير التنظيم على البيئة . وهناك أخيرا فئة يمكن أن تشمل على المحاولات التصنيفية التى اهتمت بدراسة العوامل الداخلية فى التنظيم .

أما محاولات الفئة الاولى فتعبر عنها دراسات أصحاب 'تجاه النسق الاجتماعى الفنى أوضح تعبير . فى مقال حديث نسبيا لبيرنز Burns نجده يميز بين تصنيف يقوم على نمط التكنولوجيا ، وتصنيف يستند إلى



معدل التغير البيئي (١) . أما جوان وودوارد Woodward فقد ميزت - كما رأينا - بين التنظيمات الصناعية طبقا لدرجة تعقدها التكنولوجي ، وأقامت لهذا الغرض متصلا استندت الى ثلاثة أنظمة انتاجية (٢) . وفي دراسة أخرى نجد بيرنز وستوكر Staker يطوران تصنيفا آخر للتنظيمات الصناعية مستند الى طبيعة الموقف التكنولوجي وظروف السوق ، وينتهيان الى وجود شكلين من أشكال البناء التنظيمي : الاول أطلقا عليه بناء آلي mechanistic والثاني أطلقا عليه بناء عضوي Organic (٣) . ولقد نوصل ايمري Emery وترست (٤) Trest الى تصنيف قريب من تصنيف بيرنوزستوكر ، ولكنهما ميزا بين أربعة أنماط من البيئة ، أشرنا اليها في موضع سابق . وأخيرا نجد جيراند هيج Hage يقيم تصنيفا مرتكزا على طبيعة التهديدات الخارجية التي تواجهها التنظيمات ، فهو يقرر - مثلا - أن التنظيمات العسكرية تواجه باسئمرار مطلب الاستجابة لبيئتها ، وحينما تحقق هذا المطلب تصبح على درجة عالية من الآلية والاركية والضبط والامتثال (٥) .

(١) Burns, T., «On the Plurality of Social Systems» in Lawren-  
ce (ed.), Operational Research and the Social Sciences, Oxford :  
Pergamon, 1966, pp. 165-177.

(٢) Woodward, J., Management and Technology, London :  
H.M.S.O., 1958, Introduction.

(٣) Burns, T. and Staker, G., The Management of Innovation,  
London : Tavistock, 1961.

فالبناء الآلي يتوافر فيه أغلب العناصر البيروقراطية مثل تقسيم العمل والتسلسل الرئاسي وتوافر اجراءات وقواعد ، بينما يخضع البناء العضوي لتغيرات بيئية مستمرة ، وهو لذلك يتطلب فحص دائم لعناصره ومواجهة مستمرة لهذه التغيرات .

Ibid., pp. 13-22.

(٤) Emery, F. and Trist, E., «The Causal Texture of Organiza-  
tional Environment», Hum, Rel., Vol., 18, 1965, pp. 21-32.

(٥) Hage, J., «An Axiomatic Theory of Organizations», Admin. Sci. Q., Vol. 10, 1965, pp. 289-320.

أما المحاولات التصنيفية التي تنتمي إلى الفئة الثانية فقد انطلقت أساساً من فكرة أولية هي تأثير التنظيم على المجتمع . وأغلب من قاموا بهذه المحاولات ينتمون إلى الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم . فكأنزاً Katz وكان Kahn مثلاً يميزان بين التنظيمات وفقاً لأهمية الوظائف التي تؤديها للمجتمع (١) . ويقدمان في هذا المجال تصنيفاً رباعياً لهذه الوظائف . فثمة وظائف إنتاجية ، وأخرى تالأومية ، وثالثة إدارية ، ورابعة سياسية . كذلك نجد بيبتربلانز Blau (٢) . يقدم تصنيفاً رباعياً للتنظيمات مستنداً إلى طبيعة المتفاعلين منها هي : هيئات المنفعة المتبادلة ( المتفاعون ) والمشروعات ( الملاك ) وتنظيمات الخدمة ( العملاء ) والهيئات ذات الأغراض المتعددة ( الجمهور ) .

ولو أمعنا النظر في المحاولات التصنيفية التي درست التنظيمات في ضوء علاقاتها ببيئتها ، وجدناها تنطوي على مشكلات وصعوبات مردها فهمها المحدود لبيئة التنظيم ، ذلك أن البيئة ليست فقط المصدر الأساسي لموارد التنظيم ومشكلاته . أن تأثيرها عليه أعمق من ذلك بكثير وأقوى من مجرد كونها مصدراً لموارده . فبيبتر بلانز Blau مثلاً أقام تصنيفه لكي يبرهن على أن « هناك مشكلات خاصة ترتبط بكل نمط من أنماط التنظيمات » (٢) . ولكي يتمكن التنظيم من مواجهة هذه المشكلات عليه أن يطور أشكالاً تنظيمية معينة ، بعبارة أخرى عليه أن يواجهها من خلال ما أطلق عليه طومبسون Thompson الإجراءات التي تتبع للحصول على تأييد البيئة التي يمارس فيها التنظيم وظيفته (٤) . ومن الواضح أن هذه المحاولات التصنيفية قد

(١) Katz, D. and Kahn, R., *The Social psychology of Organizations*, N.Y., 1966.

(٢) Blau, P. and Scott, R., op. cit., pp. 42-58.

(٣) Ibid., p. 43.

(٤) Thompson, J. and McEwen, W., «Organizational Goals and Environment : Goal Setting as an Interaction Process», *Am. Sociol. Rev.*, Vol. 23, 1958, pp. 23-31.

يقصد الباحثان بهذه الإجراءات بعض الميكانزمات التي يمارسها التنظيم في مواجهة ظروف البيئة مثل المنافسة والمساومة ، واستقطاب القوى المعادية في البيئة ، وهو الاستقطاب الذي كان يقصده سلزنيك في دراسته عن منظمة 'التدسي فالى' .

تحولت بالتدريج عن هدفها الاصلى المتمثل فى اقامة تصنيف للتنظيمات طبقا لطبيعة علاقتها بالبيئة الى هدف مختلف تماما هو دراسة كفية التنظيم وفعاليتة والضغوط البيئية التى تمارس عليه فى هذا المجال .

وبرغم وجاهة تبريرات الذين اهتموا بتصنيف التنظيمات وفقا لدرجة فعاليتها وكفائيتها ، الا ان النتائج التى توصلوا اليها فى هذا المجال جاءت مخيبة للآمال . فتبريراتهم تقوم على سند تاريخى هو الازمات الكلاسيكى بمشكلتى الفعالية والكفاية ، وهما مشكلتان لا يختلف دارس كلاسيكى او محدث على تأكيد دورهما فى حياة التنظيم (١) . وعندما حاول الباحثون المحدثون تصنيف التنظيمات طبقا لموقفها من هاتين المشكلتين فشلوا فى ابراز الشكل الذى يتخذه بناء التنظيم ، لانهم استندوا الى محكين اديا بهم الى تبني منظور للتنظيم ينطوى على قدر كبير من الغائية . وبرغم الفصور الذى نلمسه فى هذه التصنيفات ، الا ان باستطاعة الباحثين اجتياز الحدود التى تفرضها الاستعانة بمشكلتى الفعالية والكفاية ، اذا ما اهتموا بدراسة الطرق والاساليب التى من خلالها يؤثر المجتمع على السلوك فى التنظيم ، واذا ما حاولوا الافادة من المحاولات النظرية والامبيريقية التى اجريت حول هذا الموضوع . فلقد اوضح بيندكس Bendix فى مقال نظرى التأثيرات الخارجية التى تمارس ضغوطا قوية على البناء الاجتماعى (٢) . كما كشف ستينشكومب Stinchcombe (٣) عن حقيقة هامة هى ان التنظيمات التى تظهر فى فترات زمنية مختلفة تتشابه فى خصائص عامة ، وان الصانع الشرعى للسلطة فى هذه التنظيمات كان يخضع لتأثير العلاقات الطبقيية فى المجتمع خصوصا كبيرا .

---

(١) Price, J., Organizational Effectiveness : An Inventory of Propositions, Homewood, Ill. : Irwin, 1968, p. 3.

(٢) Bendix, R. «Industrialization, Ideologies and Social Structure», Am. Sociol. Rev., Vol. 24, 1959, pp. 613-623.

(٣) Stinchcombe, A., «Social Structure and Organizations», in March, J. (ed.) Handbook of Organizations, Chicago : McNally, 1965, P.P. 142-193.

أما التصنيفات التي استندت إلى الأبعاد الداخلية للتنظيمات فقد حققت تطوراً مشجعاً ، عاونها على ذلك قصر اهتمامها على ما يحور في داخل التنظيم . فهي لم تهتم بمسألة تحديد المشكلات التي يتعين على التنظيم أن يواجهها ويتكيف معها إذا أراد البقاء كما فعلت التصنيفات المستندة إلى علاقة التنظيم بالبيئة . وهذا في حد ذاته يدفعنا إلى استنتاج نتيجة هامة هي ، أن التصنيفات المستندة إلى الأبعاد الداخلية للتنظيمات لم تنطلق بشكل مباشر من نموذج النسق ، كما أنها لم تنطلق بشكل مباشر من وجهة النظر التي تؤكد تأثير العوامل البيئية على التنظيم . وكل ما أشارت إليه في هذا المجال هو أن البيئة قد تكون أحد مصادر المعاني التي يمنحها الأفراد للأفعال ، وأن نمط التفاعل السائد في التنظيم هو نتاج للقوى السائدة فيه .

ويعد ايتزيوني Etzioni من أظهر الذين تبنوا التصنيفات المستندة إلى الأبعاد الداخلية للتنظيمات ، ففي كتاباته المتعددة نجد دفاعاً حاراً عنها وإيماناً قوياً بها . ولقد عبر عن ذلك كله في تصنيف شهير للتنظيمات (١) . أقامه على متغير تنظيمي داخلي هو الامتثال Compliance (٢) . وطبقاً لهذا المتغير أقام ايتزيوني تفرقة بين ثلاثة أنماط للانتماء إلى التنظيمات ،

---

(١) Etzioni, A., A Comparative Analysis of Complex Organizations N.Y., 1961, pp. 3-21.

(٢) بالرغم من أن ايتزيوني نفسه يذهب إلى أن الامتثال هو متغير تفاعلي وسيكولوجي في آن واحد . فهو تفاعلي لأنه يشير إلى علاقة ينصرف الفرد بمقتضاها في ضوء القوة التي يمتلكها . وهو سيكولوجي لأنه يشير إلى توجيه الرؤس نحو القوة الممارسة .

ولقد رتب ايتزيوني على ذلك حقيقة هامة هي أن الامتثال هو العنصر المشترك في العلاقة بين أولئك الذين يملكون وأولئك الذين يخضعون ، كما أن الامتثال يعد في الوقت ذاته العنصر المشترك العام الذي يوجد في كل التنظيمات بدون استثناء .

أنظر :

Ibid., p. 71.

الأول الانتماء الآلى ، وهو نمط من الانتماء لا يتطلب من الشخص التزاما كبيرا بأهداف التنظيم فى الوقت الذى يؤكد فيه المكافآت المادية التى يحصل عليها الشخص نتيجة لانتمائه إليه . والثانى هو الانتماء الأخلاقى ، وهو يتطلب من الشخص ارتباطا أخلاقيا بالتنظيم . أما النمط الثالث والأخير فهو الانتماء الاعتراضى ، وهو يعكس ارتباطا سلبيا بالتنظيم . وفى ضوء فهم اينزوينى لمعنى الامتثال أقام تفرقة بين ثلاثة أشكال للقوة فهناك القوة القاهرة المستندة الى التهديد باستخدام العقاب الفيزيقي ، وهناك القوة التعويضية المستندة الى مراقبة الموارد المالية فى شكل مكافآت مادية . وهناك أخيرا القوة المعيارية التى تنشأ عن توزيع المكافآت الرمزية والحرمان منها . ويستكمل اينزوينى تصنيفه عندما يزاوج بين أنماط الانتماء وأشكال القوة فيعين ثلاث ثنائيات عبر عنها على النحو التالى : القهرية - الاعراضية (١) . والنوعوية - الآلية (٢) . والمعيارية - الأخلاقية (٣) . ويذهب اينزوينى بعد ذلك الى أن الالتقاء بين أنماط وأشكال القوة هو الذى يحدد فى النهاية فعالية التنظيم وكفايته .

واعتقد أن أخطر ما جاء فى تصنيف اينزوينى اهتمامه بتوضيح الوسائل المختلفة التى من خلالها يحدد الافراد موقفهم داخل التنظيم ، والتى من خلالها أيضا يفسرون سلوك كل من الرئيس والمؤس . ورغم ما فى ذلك من ايجابية ، الا أن اينزوينى قد تراجع بعد ذلك حينما اتخذ موقفا وضعيا جدا أوضح ما يكون فى تبينه لمفهوم النسق . فحينما اهتم بدراسة الالتقاء بين أنماط الانتماء وأشكال القوة فسر ديناميات التنظيم نفسيرا وظيفيا خالصا يخلو من أية إشارة لدور التغير والصراع .

ولكى ندلل على ما نذهب اليه يمكننا الاستشهاد بتصنيفه للتنظيمات

- 
- (١) ويتبدى ذلك على وجه الخصوص فى السجون .
  - (٢) ينشأ هذا التزاوج فى التنظيمات الصناعية .
  - (٣) كما هو الحال فى التنظيمات الدينية والمستشفيات العامة والجامعات والمدارس .

طبقا للاهداف التى تسعى اليها . فثمة تنظييمات تسعى أساسا الى تحقيق النظام والامتثال ، وأخرى تسعى الى تحقيق اهداف اقتصادية خاصة ، وثالثة تهدف الى تحقيق اهداف ثقافية (١) . وعندما حاول دراسة الفعالية ربط بها الاهداف ، ذاهبا الى أن الامتثال هو القوة الوحيدة التى تستطيع أن تربط بين كل من الانتماء والقوة والاهداف . ولقد أدى تأكيد اينزيونى لفكرة الامتثال الى اضعاف موقف تصنيفه ، بحيث جاء عاجزا تماما عن التمييز بين مستويين للتحليل هما : التنظيم والفرد ، فضلا عن عجزه الخطير عن الانتقال من مستوى التنظيم الى مستوى كل من المجتمع والثقافة والبيئة . ولو شذنا التعبير بدقة عن تصور تصنيف اينزيونى قلنا أنه عجز تماما عن النظر الى التنظيم فى ضوء بيئته ، وهو عجز لا يشفع له حذقه ومهارته فى تحليله الوظيفى لمشكلة من أخطر مشكلات التنظيم هي الامتثال . واغلب الظن أن اهتمام اينزيونى بهذه المشكلة يرجع الى تأثره البالغ بفكرة التوازن بين الاسهام والكفاءة ، وهى فكرة طورها شستر بارنارد Bernard وهبريرت سيمون Simon وتناولناها بالتحليل فى موضع سابق .

ويكشف استعراضنا لهذه التصنيفات عن طائفة من الحقائق الجديرة بالذكر . فلقد لاحظنا أن دراسى التنظيمات قد أقاموا تصنيفات لا تكاد تقع تحت حصر ، وأن هذه التصنيفات تكاد تختلف باختلاف نقطة انطلاق الدارسين ، فضلا عن أن كثيرا منهم قد حد من مشكلة التصنيف ذاهبا الى أن مهمة التصنيف الذى يقدمه هي مهمة اجرائيه بحتة . ولنا أن نتوقع بعد ذلك تدخل ميول واهتمامات الباحث فى إقامة التصنيف ، وهو تدخل كفىل بتعويض امكانية المقارنة والوصول الى تعميمات . ولقد حاولت هنا رد هذه التصنيفات الى أطرها المرجعية ، مما عاون على حصر هذه التصنيفات فى فئات ثلاثة أساسية ، نرجو أن تكون بداية لتصنيف شامل معبر للتنظييمات ، تصنيف يستطيع أن ينهض بأعباء المقارنات الحضارية والتاريخية التى هي الأساس الذى تقوم عليه نظرية سوسيولوجية متكاملة فى التنظيم .

## ثالثا - مستويات التحليل في دراسته التنظيم - نحو منظور واسع النطاق :

لعلنا لاحظنا ان الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم والبحوث الامبيريقية التي انطلقت منها قد درست التنظيمات من منظورات مختلفة أشد الاختلاف . ولقد ترتب على ذلك ظهور مستويات مختلفة لتحليل التنظيمات يتسق كل منها مع الاتجاه النظرى الذى يتلاءم معه . وهناك ثلاثة مستويات للتحليل محددة يسهل التمييز بينها : الأول هو مستوى تحليل الفرد ، وهو يهتم بصفة أساسية بتحليل اتجاهات الافراد وسلوكهم . وخير من يمثل هذا المستوى أصحاب العلاقات الاساسية والمهتمين بعملية صنع القرار . أما المستوى الثانى فهو مستوى نذليل العلاقات الاجتماعية بين الافراد في الجماعات المختلفة داخل التنظيم ، ويمثله أيضا أصحاب العلاقات الانسانية والذين تأثروا بمفاهيم علم النفس الاجتماعى في دراسة التنظيمات . ويسعى الذين يعالجون التنظيم في ضوء هذا المستوى الى اكتشاف شبكات العلاقات الاجتماعية السائدة بين الجماعات الصغيرة ، ودراسة الاسس التى تستند اليها هذه الجماعات . وهناك أخيرا مستوى تحليل لتنظيم ككل ، وهو يستند الى نظرة محددة للتنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتضمن علاقات متبادلة بين أجزائه . ولقد استعان البنائيون الوظيفيون بهذا المستوى من التحليل عند دراستهم للتنظيمات ، كما استعان به أيضا أصحاب اتجاه النسق الاجتماعى الفنى . كذلك استعان به العلماء الذين اهتموا بدراسة مدى توافر العناصر البيروقراطية في التنظيمات أمثال بيتربلاو Blau وستانلى أودى Udy ، لأنهم نظروا الى التنظيم بوصفه مجموعة من العناصر التنظيمية والبنائية متساندة تساندا وظيفيا .

تلك هي مستويات التحليل الثلاثة التى استعانت بها نظريات وبحوث التنظيم الحديثة ، وهى استعانة فرضها توجيه نظرى محدد واعتبارات ايدولوجية معينة لا نجد ضرورة للخوض في مناقشة مدى تحيزها وقصورها، لأننا كشفنا عن ذلك في مواضع سابقة . لذلك سنقصر اهتمامنا هنا على تقديم وجهة نظر شخصية قد لا تكون جديدة تماما ، ولكننا نعتقد أنها

ترتبط بمستقبل دراسة التنظيمات وقدره هذه الدراسة على تحقيق أهداف  
نظرية خالصة .

إن الحقيقة التي تبدو واضحة عند تأملنا لجهود علماء العلاقات الانسانية  
وأصحاب اتجاه صنع القرار هي أن هؤلاء العلماء قد درسوا مشكلات التنظيم  
من خلال الفرد والجماعة الصغيرة . وهم اذ يفعلون ذلك انما ينتهكون مبدأ  
سوسيولوجيا لا يختلف اثنان على أهميته وضرورته ، وهو أن المجتمع شيء  
أكبر من مجرد مجموع الافراد . واعتقد أن عدم الالتزام بهذا المبدأ قد أدى  
الى الخط الذى نلمسه فى كثير من أعمال الذين تأثروا بمفاهيم كل من علم  
النفوس الاجتماعى والاقتصاد والادارة . فالنتائج التى يتوصل اليها باحث  
درس جماعة صغيرة لا يمكن تطبيقها على تنظيم كبير الحجم ، لأن لهذا الأخير  
خواص متميزة تجعله يختلف عن الجماعة الصغيرة اختلافاً كمياً وكيفياً فى  
آن واحد .

والاساس الذى نستند اليه هنا هو أن التنظيم يتضمن أعضاء مختلفين  
وجماعات متنوعة ، بحيث يصعب رد الظواهر التى تنشأ على مستوى التنظيم  
الى الظواهر المماثلة التى تنشأ على مستوى الجماعات أو الافراد . فاذا كان  
من العسير تفسير ما يحدث فى الجماعات فى ضوء سيكولوجية أعضائها ،  
فانه من العسير أيضاً تفسير ما يحدث فى تنظيم كبير فى ضوء ما يحدث فى  
أحد أقسامه وادارته . واذا ما استعنا هنا بمصطلحات تالكوت بارسونز  
Parsons قلنا أنه كلما تحركنا من الانساق الأصغر الى الانساق الأكبر ،  
وجدنا ظواهر ومشكلات جديدة تماماً تميز كل مستوى من مستويات  
الانساق . واذا ففسر ظواهر كل مستوى يجب أن يكون ناجعاً منه ومعبراً  
عنه . ولقد أشار بارسونز الى شيء قريب من ذلك حين كشف عن التساند  
بين النسق الكبير وآنساقه الفرعية فى الوقت الذى كشف فيه عن الاستقلال  
الذى تتمتع به هذه الانساق الفرعية (١) . كما أوضح ليونارد سايلز Sayles

---

(١) أما درجة استقلال هذه الانساق الفرعية فمسألة يحددها البحث  
الامبيريقى . بيد أن بارسونز أشار - مع ذلك - الى أنه كلما زاد استقلال  
النسق الأكبر عن النسق الفرعى زاد احتمال القفز من النسق الفرعى الى  
النسق الأكبر دون الاحساس بطبيعة المشكلات التى تميز كل من النسقين .



في دراسة امبيريقية كيف أن كل مستوى من مستويات الانساق كانت لديه مشكلات نوعية تميزه . ولقد أيد وجهة نظره هذه بمثال رافعى قائلا : « عندما حاولت دراسة بعض المشكلات على مستوى الجماعة اتضح لى أنه كلما زاد تماسك الجماعة زادت فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها . وعندما حاولت دراسة هذه المشكلات على مستوى العلاقات بين الجماعات ، اتضح لى أن كثيرا من انجماعات المتماسكة كانت تواجه صعوبات كثيرة تعوقها عن تحقيق التعاون المثالى الذى كان يتطلبه التنظيم ، لأنها كانت مشغولة باستمرار بالدفاع عن مصالحها المشتركة (١) » .

ولست أنفى إمكانية الانتقال من مستوى تحليلى الى مستوى آخر ، ولكننى أنكر المحاولات التى تهبط من مستوى أعلى الى مستوى أدنى هبوطا آليا لا يقوم على فهم عميق للخواص المميزة لكل مستوى . ولعل ذلك هو القصور الاساسى الذى يميز دراسات الذين تأثروا بمفاهيم علم النفس الاجتماعى فى دراسة التنظيمات سواء من اهتم منهم بدراسة العلاقات الانسانية أو من اهتم بدراسة صنع القرار . لقد اقام هؤلاء العلماء تصرّره لنظرية التنظيم على فهم محدود قاصر لفكرة تراكم المعرفة ، عاونهم على ذلك ضيق نطاق تحليلاتهم ونزعتهم الامبيريقية المجردة التى دفعتهم دفعا الى الافراط فى تبنى مفاهيم وضعية ، والانسحاق وراء النزعة الاجرائية التى تحاول حسم كل شىء بعبارة موجزة تلائم أغراض التحليل ، والسعى وراء بيانات كمية خالصة تلائم دراستهم لسلوك الفرد . ولقد تصور هؤلاء العلماء أنهم سيستطيعون بعد ذلك التوصل الى قضايا نظرية محدودة النطاق تحون بمثابة أساس لاقامة تعميمات وأحكام واسعة ناسين أو متناسين أن التوصل الى هذه التعميمات والاحكام يتطلب بادى ذى بدء معرفة كاملة وفهما عميقا لظواهر التى تميز كل مستوى من مستويات الانساق . ولا يتوقف الامر عند هذا الحد ، ذلك لان التوصل الى هذه التعميمات والاحكام يقتضى أيضا ادخال الظروف البيئية المحيطة بالتنظيم فى الاعتبار ، وهى ظروف يمكن أن تشكل مستوى هاما من مستويات التحليل فى دراسة التنظيمات .

---

(١) Sayles, L., Behavior of Industrial Groups, N.Y., 1958, p. 76.

ومن الأمور التي تدعو إلى التفاؤل في الوقت الحاضر أن عددا متزيدا من الدارسين المحدثين قد أخذوا يتبنون المنظور السوسيولوجي في دراسة التنظيمات مما يعنى مزيدا من الاهتمام بدراسة بناء التنظيم وبيئته ، ونوسيع نطاق تحليل التنظيم ليشمل أبعادا وقوى ليست داخلية في نطاق التنظيم ولكنها تمارس عليه تأثيرا لا يقل بحال من الأحوال عن التأثير الذي تمارسه الأبعاد والقوى الداخلية في التنظيم . ولقد أدى ذلك إلى إدراك المبدأ السوسيولوجي الهام الذي يميز بين مستويات التحليل واتباعه عند إجراء بحوث واقعية على التنظيمات .

ولا شك أن اتساع نطاق التحليل سيتيح أمام الباحثين المحدثين فرصة الاستفادة من القضايا الكلاسيكية التي أثارها ماركس وفبير وميشلز ، لأنهم سيتمكنون حينئذ من وزن هذه القضايا وتقدير موقفها الأمبيريقى تقديرا حقيقيا ، مما يسهم بعد ذلك في إثراء نظرية التنظيم وإخراجها من الحلقة المفرغة التي دارت فيها بحوث العلماء الذين تأثروا بمفاهيم علم النفس الاجتماعى في دراسة التنظيمات ، تلك البحوث التي تجاهلت تماما مشكلات تنظيمية بالغة الخطورة كالصراع مدعية أنها تقدم نتائج علمية دقيقة ، وهى نتائج يستطيع أى باحث قادر على التمييز بين ما هو صادق وما هو كاذب أن يكشف عن الزيف الذى تنطوى عليه والمبررات الأيديولوجية 'للتحيزة' التى تنطوى عليها . وإلى أن يدرك الباحثون المحدثون الاسهام الذى يمكن أن تقدمه القضايا التى أثارها أسلافنا الكلاسيكيون في فهم التنظيمات الحديثة سوف تظل نظرية التنظيم عاجزة عن الوقوف على أرض صلبة آمنة . إن دراسة مشكلتى القوة والحرية في التنظيم أهم - في اعتقادى - من دراسة مشكلات الانتاج التى قتلت بحثا دون أن تسفر عن نتائج مشجعة . إن هاتين المشكلتين اللتين طال إهمالهما يستطيعان لقاء الضوء على الظروف السائدة في التنظيمات الحديثة . فليس المهم دراسة مدى انصياع العمال للإدارة ، وليس المهم دراسة الأساليب التى تتضمن تحقيق أعلى درجات الانتاجية ، بل المهم دراسة القوة التى يمارسها الإنسان في التنظيم الحديث والحرية التى يتيحها له هذا التنظيم .

## البَابُ الثَّانِي

الأبعاد التنظيمية والعمليات الاجتماعية في تنظيمين

صناعيين مصريين : تحليل مقارن



# الفصل السادس

## المنهج والاساليب القياسية

أصبح الطريق أمامنا ممهدا لعرض وتحليل نتائج الدراسة الامبيريقية التي أجريناها على تنظيميين صناعيين مصريين بعد أن طورنا منظورا خاصا لدراسة التنظيم عرضناه باستفاضة في الفصلين الاول والخامس ، وحللنا وقومنا من خلاله النظريات الكلاسيكية والاتجاهات النظرية الحديثة والبحث الامبيريقى لابعاد التنظيم . وقبل أن أشرع في تحليل نتائج هذه الدراسة الامبيريقية أجد من الضروري عقد هذا الفصل التفسير لمناقشة الانجاء للمنهجى الذى ستتخذة الدراسة والاساليب القياسية التى ستتستعين بها لقياس وقص الظواهر والابعاد والمتغيرات التى سنحاول اكتشافها وتحليلها وتفسيرها .

ولكى نتمكن من تحديد الاتجاه المنهجى لهذه الدراسة ، يتعين علينا هنا أن نصوغ أهدافها بدقة ووضوح ، حتى يمكننا بعد ذلك التعرف على مدى ملاءمة هذا الاتجاه المنهجى للأهداف التى تسعى الدراسة الى تحقيقها . فالدراسة تسعى الى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية ومتوازية : الاول هو التعرف على كفاءة المنظور الخاص الذى طورناه فى دراسة تنظيميين صناعيين مصريين يختلفان - فيما اعتقد - عن التنظيمات الغربية فى كثير من الوجوه بحكم وجودهما فى مجتمع نام يخضع لظروف اقتصادية وثقافية وسياسية وايدىولوجية تختلف عن تلك الظروف التى تعيش فى ظلها المجتمعات الغربية . وبرغم ما ينطوى عليه هذا الهدف من طابع امبيريقى قوى مرده اختبار منظور خاص على موقعين تنظيميين ، الا أن النتائج التى سيسفر عنها تحقيق هذا الهدف يمكن أن تفيد نظرية التنظيم افادة مباشرة اذا ما تسلحنا بفهم عميق لابعاد هذه النظرية ونظرة واسعة رحبة تستطيع أن تضع هذه النتائج فى

اطار نظرى واسع وشامل . وفى حدود هذا الهدف يمكن القول ان هذه الدراسة ستكون فى جانب منها دراسة اختبارية تحاول تحديد مدى كفاءة وقسـدرة منظورنا الخاص على فهم وتفسير ما يدور فى هذين التنظيمين . ونسوف يغنيـنا ذلك عن تقديم فروض عامة موجهة ، طالما انطلقنا من قضايا ومفاهيم اساسية موجهة .

أما الهدف الثانى الذى ستسعى الدراسة الى تحقيقه : هو اكتشاف الخصائص التنظيمية المميزة لهذين التنظيمين والعمليات الاجتماعية التى تحكم دينامياتهما وفعاليتهما كما تمارس وجودها بالفعل وكما تبدو فى تعقدها الواقعى . ومن الطبيعى أن اكتشافنا لهذه الخصائص وتلك العمليات سيكون محكوماً بالمفاهيم والتصورات التى تضمنتها نظريات التنظيم ، والتى أعلننا فى أكثر من موضع موافقتنا عليها وتبنينا لها . وأعـتقد أن هذا الهدف يلائم الظروف الحالية التى تمر بها نظريات التنظيم . فهى فى أشد الحاجة الى اكتشاف أبعاد تنظيمية جديدة ، خاصة اذا ما كانت أبعادا تميز تنظيـمات تختلف عن تلك التى درج دارسو التنظيمات على دراستها والتى على أساسها صاغوا تعميمات وأحكاما تزخر بها النظريات الحديثة فى التنظيم . ان مجرد اكتشاف ما يدور فى التنظيم والتعرف عليه لا يقل - فى اعتقادى - أهمية وخطورة عن اجراء دراسة امبيريقية ذات تصميم تجربى محكم تحاول اختبار اطار تصورى دقيق أو نظرية مكتملة الأركان ، ذلك لأن الأخيرة سوف تعاني من نقص وقصور خطيرين ما لم تكن قد تأسست وقامت على دعائم امبيريقية صلبة تمنحها قدرة تفسيرية وتنبؤية تستطيع بحق اثراء نظرية التنظيم اثراء حقيقيا .

وفى الوقت الذى ستحاول فيه الدراسة تحقيق الهدفين السابقين ستسعى الى تحقيق هدف ثالث هو وصف الخصائص التنظيمية المميزة للتنظيمين والعمليات الاجتماعية السائدة فيهما . وفى حدود هذا الهدف سوف نقدم وصفا دقيقا نحاول فيه ربط الخصائص التنظيمية بالعمليات الاجتماعية ، فى الوقت الذى سنحاول فيه ربط الكفاءة والفعالية بباثولوجيا التنظيم ومعوقاته ، تلك المعوقات التى لا تنفصل بأى حال عن السمات الثقافية المميزة للتنظيم وانساق المكانة التى يقوم عليها . ولعل ذلك كله يستطيع أن

يمنح هذا الوصف عمقا وشمولا في آن واحد ، وهو مطلب يعد استجابة طبيعية لمطالب حيوى تفرضه الظروف الحالية التى تمر بها نظريات التنظيم المعاصرة .

ومن الطبيعى أن تعكس هذه الاهداف الثلاث الاتجاه المنهجى الذى سنتسلكه هذه الدراسة . لذلك نجد الدراسة تتخذ اتجاها منهجيا ذا جوانب ثلاث ، يحاول كل منها مواجهة واحد من الاهداف الثلاث . فاذا سلمنا بالتصنيف الذى قدمته كليرسلتز (١) Selltitz لمناهج البحث فى علم الاجتماع قلنا ان دراستنا ستكون فى جانب منها دراسة اخباريه حينما تحاول الكشف عن كفاءة منظورها الخاص وقدرته على فهم التنظيمات وتفسيره لما يدور فيها ، كما أنها ستكون - فى جانب آخر - دراسة استكشافية حينما تسعى الى اكتشاف الخصائص التنظيمية المميزة للتنظيمين ، وستكون أخيرا دراسة وصفية فى جانب ثالث منها حينما تحاول وصف الخصائص التنظيمية السائدة فى التنظيمين والعمليات الاجتماعية السائدة فيهما .

ولو خرجنا من دائرة الاتجاه المنهجى بمعناه المحدود لادى تضمنته الفقرة السابقة ، لاحظنا ان دراستنا تمثل مزيجا من ثلاثة أنماط من تصميم البحوث . فهى أولا تمثل دراسة عقلية تحاول قدر استطاعتها النفاذ الى قلب الواقع التنظيمى حتى تتمكن من تقديم صورة شاملة ومعبرة لما يدور فى التنظيمين موضوع الدراسة ، وهى ثانيا تمثل دراسة تجريبية لان التنظيمين الذين تتناولهما يمثلان موقفا تجريبيا كما سنرى بعد قليل ، وأسوف نرى خلال تحليلنا للنتائج كيف أن هذا الموقف التجريبى قد مكنا من تحليل العناصر التنظيمية تحليلا دقيقا ، وكيف زودنا بفرص فريدة من خلالها أمكن اخضاع بعض الفروض الأولية للاختبار . والدراسة ثالثا وأخيرا تمثل مسحا بالعينة استطعنا من خلاله دراسة جانبا هاما فى التنظيم هو خصائص أعضائه ، فضلا عن اتجاهاتهم ومبولوجهم وتوقعاتهم وقيمهم ، وهى أمور يستطيع هذا المسح أن يتكفل بتحقيقها .

---

Selltiz, C., et al ; Research Methods in Social Relations, N.Y. (١) 1959, pp. 50-51.

ونستطيع أن نوضح بعد ذلك الاتجاه المقارن الذى تتبناه هذه الدراسة . وهو اتجاه حددنا موقفنا منه بوضوح فى الفصل السابق ، حينما واجهنا معضلة مقارنة التنظيمات ، تلك المعضلة التى يصعب حلها - فيما نعتقد - دون تبنى استراتيجية منهجية تتيح فرصة النفاذ الى التنظيم وفهمه فهما عميقا فى الوقت الذى تتيح فيه فرصة المقارنة التى هى مطلب سرعى لنمو نظرية التنظيم وخروجها من الحلقة المفرغة التى تدور فيها . لذلك كان اختيارنا لتنظيمين صناعيين بمثابة استجابة طبيعية لهذه الاستراتيجية ، ومحاولة للكشف عن مدى نجاحها وقدرتها على مواجهة الموتف النهجى الصعب الذى تمر به نظرية التنظيم المعاصرة .

وتبدو هذه الاستجابة أوضح ما تكون فى قصر تحليلنا على تنظيمين صناعيين مختلفين فى عدد من الأبعاد أهمها : النشاط والوظيفة التى يمارسها كل منهما ، وحجم كل منهما كما يقاس بعدد العاملين وحجم الاستثمارات والانتاج . . . الخ ، وأخيرا القدم أو الفترة التى قضاها كل منهما فى ممارسة وظائفه . ومن المتوقع أن تعكس لنا هذه الأبعاد كثيرا من الظواهر التنظيمية والعمليات الاجتماعية السائدة فى كل منهما . فالنشاط أو الوظيفة تعكس ظواهر تنظيمية خالصة مثل الصورية والتقنين والتخصيص والمركزية . ويستطيع الحجم أيضا أن يعكس كثيرا من الخصائص التنظيمية والاجتماعية للتنظيم مثل التعقد الفنى والتنسيق بين النشاطات وانساق المكانات الاجتماعية فى التنظيم . وما يقال عن الوظيفة والحجم يقال أيضا عن قدم التنظيم أو عمره .

وفى ضوء هذه الأبعاد اخترنا تنظيمين صناعيين تتوافر فيهما أغلب الخصائص التى تميز التنظيمات البيروقراطية ، أحدهما قديم كبير الحجم يمارس صناعة تقليدية قديمة (١) . والآخر حديث صغير الحجم يمارس صناعة حديثة متطورة نسبيا . أما التنظيم الأول فهو شركة اننصر للغزل

---

(١) على أن يلاحظ أن القدم وكبر الحجم وتقليدية الصناعة ما هى الا مفاهيم إجرائية قصدنا بها التمييز بين نمطين من أنماط التنظيمات الصناعية . ولسوف نوضح فى المتن ما نعبه بهذه المفاهيم .



والنسيج والتريكو ( الشوربجي سابقا ) ، وهى تمثل تنظيما . مناعيا قديما نسبيا انشئ في سنة ١٩٤٧ لى يمارس صناعة تقليدية من اقدم واشهر الصناعات التى عرفتها مصر (١) . أما حجم هذا التنظيم ( ٣٧٨٠ شخصا ) فيعبر عن حجم متوسط للتنظيمات التى نعمل بهذه الصناعة ، ولكنه مع ذلك يدخل في فئة حجم أخرى اذا ما قارناه بالتنظيم الصناعي الثانى الذى يمثل مصنعا لصناعة الثلاثجات وبعض المعدات الكهربائية تابع لشركة الدلتا الصناعية ( ايدىال (٢) . ولقد انشئ هذا المصنع في سنة ١٩٦٣ لى يمارس صناعة حديثة عرفتها مصر لأول مرة في ستينيات هذا القرن ، وما لبث أن نما عدد العاملين فيه نمووا سريعا منذ انشائه حتى بلغ ١٢٢٠ شخصا في يوليو ١٩٧٠ (٣) .

---

(١) الدكتور محمد محمود الصياد ، الصناعة في الجمهورية العربية المتحدة ، جامعة الدول العربية ، معهد الدراسات العربية العاليه ، ١٩٦٢ ص ٥٥ وما بعدها .

(٢) وبالإضافة الى الأبعاد الثلاث التى احتكمنا اليها في التمييز بين المصنعين ، هناك فارق تنظيمي هام يعكس كثيرا من الديناميات المميزة لكل منهما كما سنرى فيما بعد . فمصنع الثلاثجات يمثل تنظيما يكاد يكون مستقلا من الناحية الانتاجية ولكنه خاضع من الناحية الادارية لإدارة مركزية يتعلقى منها قراراته الهامة والاسس التى يصدر عنى أساسها قراراته اليومية ، ذلك لأن المصنع لا يعدو أن يكون قطاعا انتاجيا تابعا لشركة هو أحد فروعها . أما مصنع النسيج فبرغم تبعيته لمؤسسة الغزل والنسيج ، الا أنه يمثل في حد ذاته تنظيما يتولى بنفسه صنع أغلب قراراته عن طريق مجلس إدارته .

(٣) سنستخدم - من أجل الاقتصاد اللغوى - مصطلح « التنظيم القديم » للإشارة الى شركة الغزل والنسيج ، ومصطلح « التنظيم الحديث » للإشارة الى مصنع الثلاثجات . وحينما نصف التنظيمين « بالقم والحداثة » ، فإننا نأخذ في اعتبارنا الأبعاد الأساسية التى استندنا إليها عند اختيارنا لهما .

وإذا كان اختيار التنظيمين موفقا ، فستكون لدينا حينئذ فرصة عظيمة لاختبار منظورنا الخاص واكتشاف الخصائص التنظيمية والسمات الاجتماعية السائدة في هذين التنظيمين المختلفين من خلال منهج مقارن يتيح لنا بدوره عقد مقارنات ذات مستويين : الاول يمثل المقارنات الخارجية التي ستعقد على مستوى التنظيمين . ومثل هذه المقارنات تتيح لنا فرصة التعرف على السمات والخصائص العامة المميزة لكل منهما ، كما تتيح لنا فرصة دراسة هذه السمات على مستوى التنظيم . اما المستوى الثانى فيمثل المقارنات الداخلية التي ستعقد على مستوى الوحدات أو الاقسام التنظيمية داخل التنظيم الواحد . بيد أن ذلك لن يمنعنا من مقارنة الاقسام أو الادارات على مستوى التنظيمين . ومن الواضح أن، تبيننا لهذين المستويين من المقارنات يتسق مع تصورنا لما ينبغي عليه أن تكون مستويات التحليل في دراسة التنظيمات . فالمستوى الاول من المقارنة سيتيح دراسة المشكلات التنظيمية العامة وتفسيرها تفسيراً ملائماً بردها الى التنظيم ككل ، بينما يتيح لنا المستوى الثانى من المقارنة دراسة المشكلات التنظيمية الخاصة التى تعبر عنها جماعات التنظيم وفئاته المختلفة ، ثم تفسيرها تفسيراً نابعا من طبيعة هذه الجماعات وبنائها . فضلا عن أن هذين المستويين يتيحان - بحكم طبيعتهما - فرصة التحرك داخل حدود كل منهما ، والانتقال من أى منهما الى الآخر اذا ما دعت الضرورة الى ذلك .

وعندما شرعت الدراسة في تحقيق أهدافها ، استعانت بأدوات منهجية تتسق عموما مع الاتجاه المنهجى الذى انطلقت منه ، وتلائم قدر الامكان الاهداف الثلاث التى أوضحناها في صدر هذا الفصل . لذلك نجد الدراسة تستعين بثلاث أدوات أساسية هي : الملاحظة المباشرة ، والوثائق والمستندات ، وأخيرا الاستبصار . وسنحاول فيما يلى أن نوضح كيف أفادت الدراسة من هذه الأدوات المنهجية الثلاثة في تحليلها وتفسيرها للابعاد التنظيمية والعمليات الاجتماعية في التنظيمين موضوع الدراسة .

فاستخدام الملاحظة المباشرة مطلب فرضة تصورنا الخاص للتنظيم ، ذلك الفهم الذى يطالب بضرورة الفهم العميق لما يدور في التنظيم ، ذلك الفهم الذى يصعب تحقيقه دون معايشة حقيقية لأفراد التنظيم والوقوف على ضروب

نشاطاتهم اليومية . وتبدو أهمية الملاحظة المباشرة في دراسة التنظيم إذا ما أدركنا أن الاستتار - الذى لا يزال حتى الآن الوسيلة الأساسية لجميع البيانات - لا يستطيع وحده أن يكشف عما هو كامن ومستتر ، فضلا عن أنه - بحكم الحدود المفروضة عليه - لا يلائم دراسة بعض المشكلات والظواهر التنظيمية مثل الصراع وتوزيع القوة والتغير ، ذلك لأن دراسة هذه الظواهر تتطلب احتكاكا دائما بأعضاء التنظيم لفترة يمكن خلالها التعرف على نشاطاتهم وعلاقاتهم المختلفة . بيد أن دراستنا لن نقصر استخدامها للملاحظة المباشرة على دراسة هذه الظواهر ، فلقد أفادت منها في دراسة ظواهر تنظيمية عديدة كما سنوضح ذلك فيما بعد .

أما استخدام الوثائق والمستندات فقد غرضته دراسة ظواهر نصعب على الملاحظة وتستعصى على الاستتار . لذلك نجد الدراسة تستعين بخريطتى التنظيمين للتعرف على طبيعة البناء التنظيمى فى كل منهما ، وما يرتبط بهذا البناء من أبعاد تنظيمية مثل الصورية والمركزية والتقنين ، وهى أبعاد يصعب فهمها وتقدير وزنها دون فحص دقيق لمستندات التنظيم ووثائقه . وبالإضافة الى ذلك استعانَت الدراسة بسجلات الاداء فى التنظيمين كأحد محكات قياس فعالية التنظيم .

وبالإضافة الى الاداتين المنهجيتين السابقتين ، استعانَت الدراسة بأداة منهجية أساسية هى استمارة الاستتار ، وهى استمارة تضمنت مائة وثلاثين سؤالاً ووجهت لعينة عشوائية منتظمة قوامها مائتى وسبعين دبحونا يمثلون التنظيمين . ونظرا لما تحتله استمارة الاستتار هذه من أهمية ، نحاول فيما يلى استعراض عناصرها وبندودها الأساسية .

تتناول استمارة الاستتار ثمانية أبعاد تنظيمية ومتغيرات اجتماعية هى : الضبط والاتصال والتوازن والتكامل والصراع والتغير والاهداف والموعات . ولقد تمت معالجة هذه الأبعاد والمتغيرات فى شكل ثنائيات تعبر عنها بوضوح معالجتنا التفصيلية للبيانات على النحو الذى ستتضمنه الفصول التالية . وعندما تناولت استمارة الاستتار بعدى الضبط والاتصال صاغت مجموعة من الاسئلة تتناول وضوح الاختصاصات ودقتها ، ووظيفة القواعد التنظيمية ،

ودرجة تغطيتها لمواقف العمل المختلفة ، وكفاءة أساليب الضبط المختلفة ، ومراكز صنع القرارات الأساسية المختلفة في التنظيم ، ودرجة تركيز المسؤوليات وما يرتبط بذلك من رضا عن نظام توزيع السلطة والقوة . كذلك تضمنت استمارة الاستبارة طائفة من الأسئلة تتناول بعد الاتصال في التنظيم كما تعبر عنه درجة حرص التنظيم على توصيل معلوماته وقراراته ، وقنوات الاتصال الأساسية التي تسير فيها هذه القرارات .

وعندما تناولت استمارة الاستبارة قضيتي التوازن والتكامل صاغت أسئلة تهدف إلى التعرف على مدى رضا أفراد التنظيم عن وظائفهم ، وارتباطهم بالاقسام أو الإدارات التي يعملون فيها ، ودرجة الأهمية التي يخلعونها على الأعمال والمهام التي يؤديونها للتنظيم ، والمبررات التي جعلتهم يقررون الالتحاق بالتنظيم والاستمرار فيه ، ومشاركتهم في الأمور العامة لتنظيم وتوحيدهم معها . كما صاغت أسئلة موقفة تكشف بصفة عامة عن ولاء الأعضاء للتنظيم وحرصهم على الوقوف بجانبه في حالة تعرضه لظروف استثنائية طارئة . فضلا عن ذلك نجد أسئلة موقفية أخرى تكشف عن طبيعة العلاقات الرئاسية وانساق المكانة في التنظيم ، ولقد أسهمت هذه الأسئلة إلى أسئلة أخرى تتناول أبعاد ديموقراطية الإدارة في التنظيم .

وبنفس الطريقة صاغت الدراسة طائفة من الأسئلة تناولت مشكلات الصراع والتغير في التنظيم ، حيث نجد أسئلة تحاول الكشف عن تكرار حدوث الخلافات بين الرؤوساء والإجراءات التي تتبع لتصفية هذه الخلافات ، وتكرار حدوث خلافات بين الفرد والتنظيم والطريقة التي تتم بها معالجة هذه الخلافات . كما نجد أسئلة موازية تحاول الكشف عن مواقف معارضة المرؤسين للرؤساء والليكانزمات التي يتبعها الفريقان في هذا المجال . وبالإضافة إلى ذلك تضمنت استمارة الاستبارة أسئلة تهدف إلى إمالة اللثام عن ضروب من الصراع مثل الصراع الذي ينشأ بين المعرفة الفنية المتخصصة كما يعبر عنها ذوو المهن الفنية العليا وبين الخبرة الفنية الراجعة إلى الممارسة كما يعبر عنها الذين قضوا فترة طويلة في عمل يتطلب مهارة خاصة . كذلك نجد أسئلة تتناول الصراع على مستوى الأقسام والإدارات التنظيمية ، وحينما تناولت استمارة الاستبارة قصيه التغير

تضمنت أسئلة تدور حول اتجاهات الافراد نحو تغيير طرق العمل وأساليبه، واتجاهاتهم نحو التجديدات التي تستحدثها ادارة التنظيم ولاسباب التي تدعو ادارة التنظيم الى احوال هذه التجديدات .

أما قضيتا الاهداف والمعوقات فقد تكفلت بهما طائفة من .لاسئلة تناول بعض منها وعى الأفراد بهذه الاهداف وتوحدهم معها ، وتناول البعض الآخر قضية المعوقات من خلال تصورات الافراد لموضوعيه تطبيق القواعد التنظيمية . كذلك تضمنت استمارة الاستبارة اسئلة موقفيه عديدة اتخذت شكل مقياس متدرج بهدف التعرف على مدى حرفية تطبيق القواعد التنظيمية، والضغط الذى تمارسه هذه القواعد على الفرد ، وعدم اتاحتها اياه فرصة التجديد والابتكار وما يرتبط بذلك من ملل وسأم وضجر مصدره روتينية العمل ونمطيته .

وبالاضافة الى الاسئلة التي تضمنت المتغيرات والابعاد الثمان ، اشتملت استمارة الاستبارة على طائفة من البيانات المميزة هي : السن ، ودرجة التعليم ، ومحل الميلاد ، والحالة الزوجية . والقسم الذى يعمل فيه الفرد ، والادارة التي يتبعها ، ومدة خدمته في الشركة والقسم والادارة ، ومرتبته الشهري الذى يحصل عليه من التنظيم ، وفئته المالية ، ومهنته الحالية ولقب وظيفته ونشاطه السياسى والنقابى في التنظيم .

ولقد جمعت بيانات استمارة الاستبارة (١) من عينة عسراية منتظمة ممثلة لقطاع كبير جدا من التنظيمين بلغت كما ذكرنا ٢٧٠ .خصا . أما حجم العينة المختارة فقد جاء معبرا عن الحجم النسبى لكل من التنظيمين .

---

(١) وذلك بعد اختبارها اختبارا قريبا مكننا من الوقوف على سلامة اللغة التي صيغت بها ، والاتساق الداخلى بين بنودها وعناصرها . ولقد حاولنا اكتشاف مدى صدق بعض جوانب الاستمارة بالرجوع الى الملفات ، فاتضح ان جانبا كبيرا من البيانات المميزة والاسئلة التي تدخل في صميم النشاط التنظيمى قد تمتعت بقدر كبير من الصدق ، مما يشير بطبيعة الحال الى توافر قدر كبير من الثبات .

غفى مصنع النسيج بلغ حجم العينة ١٥٠ شخصا ، بينما بلغ في مصنع  
الثلاجات ١٢٠ شخصا . فضلا عن ذلك جاءت كل من العينين معبرة الى  
حد كبير عن المجتمع الاصلى . فلقد أجرى تحليل احصائى لتحديد الحجم  
الملائم للعينتين في حدود الخطأ المقبول . وبعد اجراء هذا التحليل اتضح أن  
أنسب حجم لعينة مصنع الثلاجات ١٢٠ شخصا و ١٥٠ شخصا اصنع  
النسيج . وكان كسر المعاينة بالنسبة للاول في حدود  $82.3\%$  ونسبة الخطأ  
عند تحديد حجم العينة  $8\%$  فقط من المتوسط باحتمال قدرة  $65\%$  ، يقابله  
كسر معاينة مساو (  $97.3\%$  ) بنسبة خطأ قدرها  $12\%$  من المتوسط باحتمال  
قدره  $95\%$  . أما المجتمع الاصلى الذى سحبنا منه العينتين فيشكل الذين  
ينتمون الى فئة مالية دون الثالثة (١) . وتبرير استنادنا الى الفئة المالية  
كمحك لتصنيف العاملين هو افتراض مؤداه أن هذه الدرجة تستطيع أن  
تعكس الى حد ما المكانة المهنية والتعليمية والاقتصادية لأفراد التنظيم .

هذا وقد خضعت نتائج تطبيق استمارة الاستبصار لخطوة تحليل احصائى  
تنسق مع خطة المقارنات التى رسمتها الدراسة ، فلقد أجريت اختبارات  
احصائية للكشف عن دلالات الفروق بين التنظيمين ككل فيما يتعلق بالابعاد  
والتغيرات موضوع الدراسة ، كما أجريت اختبارات احصائية عن دلالة  
الفروق بين الاقسام والادارات التنظيمية فيما يتعلق بالابعاد والتغيرات  
ذاتها . وما يقال عن الاختبارات الاحصائية يقال ايضا عن الارتباطات  
المختلفة موضوع الدراسة على مستوى التنظيم ككل وعلى مستوى أقسامه  
الفرعية أيضا . ولسوف يتيح لنا خطة التحليل الاحصائى هذه فرصة عظيمة  
لتدعيم كل من المقارنات الخارجية والداخلية التى سنتقدها 'دراسة' .

وبالاضافة الى الادوات المنهجية الثلاثة السابقة ، صممت الدراسة أداة  
رابعة مستقلة لتكون بمثابة دليل للتعرف على الخصائص البنائية العامة في

---

(١) استبعدنا المديرين الذين ينتمون الى الفئة المالية الثانية وما فوقها  
من العينة المختارة . ولقد أثرنا اجراء مقابلات حرة معهم ناقشنا خلالها بعض  
القضايا التى تضمنتها استمارة الاستبصار ، وعدد آخر من القضايا لا يرتبط  
بشكل مباشر بتلك القضايا .

التنظيمين . ومن البيانات التي سعت هذه الاداة للحصول عليها حجم التنظيم كما يقاس بعدد العاملين فيه وتطور هذا الحجم منذ انشاء التنظيم مع التعرف على التطور المصاحب الذي طرأ على حجم الفئات المهنية المختلفة ومبررات هذا التطور . كذلك تضمنت هذه الاداة بنودا تتناول نمو رأس مال التنظيم وتطور انتاجه وأرباحه وحجم تسويقه لمنتجاته ، ثم خريطة التنظيم وعدد تخصصاته الفنية والقابله المهنية ومستوياته الرئاسية . فضلا عن ذلك اشتملت الاداة على بنود تتناول الاهداف العامة التي يسعى لتنظيم ككل الى تحقيقها والاهداف الفرعية التي تسعى الى تحقيقها أقسامه وإدارته .

ولا تقتصر مهمة هذه الاداة على دراسته الخصائص البنائية السابقة . فلقد ساعدتنا على اكتشاف خصائص بنائية أخرى أهمها : توافر ووضوح الاجراءات المنظمة لمواقف العمل ، وتغطية القواعد لعمليات التنظيم ، وتوافر معايير لقياس أداء الوظائف المختلفة ، والاجراءات المختلفة التي تتبع في صنع القرار ، وخضوع الاتصالات والاجراءات لنظام الملفات ، والاسس التي يستند اليها التنظيم في اقامة ادارته وأقسامه ، والمبررات التي نسند اقامة هذه الادارات والاقسام ونموها ، فضلا عن المبررات التي تسند انشاء مستويات رئاسية جديدة . وأخيرا تضمنت الاداة بنودا تناولت كيفية حصول التنظيم على أفراد المدربين ، وكيفية ضمانه توافر المواد الخام ، وموقفه ازاء التنظيمات المنافسة أو المماثلة له في الوظيفة والضغط الخارجية التي يخضع لها .

ومن الواضح أن تغطية ما أثارته هذه الاداة من أسئلة وتساؤلات تقتضي منا فحص دقيق لسجلات التنظيم ومستنداته ، ومقابلات حرة عديدة نبعض قادة التنظيمين ، وملاحظة مباشرة لكيفية أداء التنظيم لوظائفه ، وتحليل لضمون قواعد التنظيم ولوائحه . لذلك يمكن القول أن ما تضمنته هذه الاداة من بنود تعد موجهة ومرشدا لاداة الملاحظة التي سنستعين بها في جمع شاهد من نوع خاص تكمل الشواهد التي سنحصل عليها باستعانتنا باستمارة الاستبيان والوثائق والمستندات .

وهكذا يتجلى واضحا ان الدراسة في سعيها لتحقيق أهدافها الثلاث قد

اتخذت اتجاها منهجيا متعدد الجوانب فرض عليها بطبيعة الحال بصميم أدوات منهجية متعددة ، تسعى كل منها لتحقيق هدف معين • وعلى الرغم من تنوع هذه الأدوات المنهجية ، الا أنها تسعى في النهاية الى تحقيق 'الهدف العام للدراسة وهو التعرف على الخصائص الاساسية المميزة لتنظيمين صناعيين مصريين ، وفهم الميكانيزمات والديناميات السائدة فيهما • راؤن فتنوع الادوات المنهجية التى ستستعين بها الدراسة يتسق مع الاهداف الفرعية التى تسعى الى تحقيقها ، فى الوقت الذى يؤدى الى تحقيق هدف عام شامل •

وفى ضوء كل ما سبق نستطيع أن نزعم أن الاتجاه المنهجى الذى اتخذته الدراسة سوف يمكنها من تحقيق أفضل فهم متكامل ممكن للتنظيم • فمحتوى الأدوات المنهجية لا يركز على التنظيمات دون الأشخاص كما يذهب الذين يهتمون بدراسة التنظيم فى ضوء خصائصه البنائية الحالية (١) • كما أنه لا يقصر اهتمامه على الأشخاص دون التنظيمات كما ذهب أتباع التون مايو Mayo وكورت ليفين Lewin (٢) • انه يتيح الفرصة لدراسة العوامل فى الوقت الذى يتيح فيه الفرصة لدراسة العمليات • فادراسة لن تكتفى بمجرد التعرف على نمط التخصص أو توزيع السلطة فى التنظيم ، ولكنها سوف تهتم أيضا بالتعرف على العوامل والقوى التى أسهمت فى ظهور هذا النمط من التخصص أو توزيع السلطة • وإذا ما نجحت الدراسة فى تحقيق هذا الهدف ، فإنها ستكون قد خطت خطوة هامة نحو توسيع نطاق تفسير الظواهر التنظيمية وفهمها فهما عميقا • ولعل ذلك هو السبب الذى جعلنا نصف بعض الدراسات كدراسة لىبتون (٣) Lupton بالتقدمية وبعد النظر ، لأنها حاولت التنبؤ بسلوك جماعات العمل بعد عقد مقارنات بين عدد

---

(١) Bennis, W., «Leadership Theory and Administrative Behavior», Admin. Sci. Q., Vol. 4, 1959, pp. 259-301.

(٢) Kerr, C., and Fisher, L. «Plant Sociology : The Elite and the Aborigines», in Komarovsky, M. (ed.) Common Frontiers of the Social Sciences, Glencoe III., 1957, pp. 287-309.

(٣) Lupton, On the Shop Floor, Oxford : Pergamon, 1963.



من المصانع المختلفة ، استطاعت من خلالها تفسير ما يدور في هذا المصانع في ضوء العوامل الكامنة وراء العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين جماعات العمل .

ونستطيع أن نزعم كذلك أن محتوى الأدوات المنهجية قد جاء تعبيراً مثالياً عن تصور نظري ومنهجي محدد . فالأدوات الأربعة نحاول في وقت واحد تحقيق دراسة دقيقة وفهم عميق لما أطلق عليه البنائيون الوظيفيون متغيرات النشاط التي تشمل فيما تشمل تلك العمليات التي تسهم في تحقيق وحدة التنظيم وتوحد أعضائه به ودوامه واستمراره من خلال صمائه لموارده ومصادره وما يرتبط بذلك من توجيه وتنسيق بين النشاطات المختلفة واستشارة لمشاعر أعضائه وحفز لهمهم ، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تأكيد تكامل التنظيم ودعم حالة التوازن الدينامي التي هي ضرورية لاستمراره وأدائه لوظائفه (١) . وفي الوقت الذي تحاول فيه أدواتنا المنهجية فهم هذه الجوانب ، سنتكفل أيضاً بدراسة جوانب أخرى لا يقل عنها أهمية وخطورة هي تلك المتصلة بالصراع ومشكلات توزيع القوة . ولعلنا لاحظنا أن كلا من الأدوات المنهجية الأربعة سيتولى - بطريقته الخاصة - فهم هذه الجوانب وبتحديد أبعادها المختلفة على مستوى التنظيمين موضوع الدراسة .

وفضلاً عن ذلك ستسمح لنا أدواتنا المنهجية بدراسة شاملة للأبعاد البنائية للتنظيم في علاقتها بالعمليات الاجتماعية التي تحدث فيه . فلقد رأينا كيف أن الدراسة قد حولت مفاهيم نظرية خالصة إلى واقع امبيريقى بقودنا في نهاية الأمر إلى هذه المفاهيم مرة أخرى لننقحها ونمنحها واقعاً امبيريقياً محدداً . وتحضرني هنا على وجه الخصوص مفاهيم ماكس فيبر Weber التي بلغت من التجريد درجة تتطلب معها حذراً شديداً وحيلة بالغة عند تهيتها إلى مستوى الواقع الامبيريقى . فلكي ندرس التخصص استعنا بدلائل ومؤشرات عديدة أهمها عدد الأوضاع المهنية في التنظيم ، وعدد

---

Bakke, W., «Concept of Social Organization», in Haire, M., (١) 'ed.) Modern Organization Theory, N.Y., 1959, pp. 16 ff.

تخصصاته الفنية ، ودرجة تخصيص الدور أو الوظيفة وارتباط لقب الوظيفة بمضمونها ولكي ندرس الصورية استعنا بشواهد تكشف عن مدى اتباع التنظيم للاتصالات المكتوبة واستخدام نظام الملفات . ولقد افترضنا ذلك دراسة كيفية تحديد اجراءات العمل وقواعده . وعندما حاولنا دراسة تركيز السلطة ميزنا بين السلطة الرسمية النظامية التي تحددها القواعد واللوائح ، والسلطة الشخصية التي تعتمد اعتمادا مطلقا على المعرفة المتخصصة التي لدى الشخص ، ثم حللنا هذين الضربين من السلطة لكي نكشف عن الدور الذي تلعبه كل منهما في السيطرة على موارد التنظيم ومصادره ، والصراع الذي قد ينشأ بينهما في هذا المجال . وما يقال عن هذه المفاهيم الثلاث يقال أيضا عن المفاهيم النظرية الاخرى التي أشرنا اليها خلال تناولنا لمضمون الادوات المنهجية للدراسة .

ولسوف تتيح لنا الادوات الاربعة بعد ذلك فرصة عظيمة لدراسة المحتوى أو السياق الذي في ضوءه يمارس التنظيمان وظائفهما . لقد تضمنت هذه الادوات عناصر وبنودا تتناول التغيرات التاريخية التي طرأت على التنظيم ، والظروف الايديولوجية المتغيرة التي قد تمارس تأثيرا واضحا على بنائه ووظائفه ، والدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تحديد بناء السلطة والعلاقات الاجتماعية بين مختلف اعضاءه وفئاته ، وطبيعة الاهداف التنظيمية ، والدور الذي تلعبه في تحديد طابع التنظيم وظروفه العامة . وبمعالجة هذه الجوانب يمكننا دراسة قضية تحقيق التنظيم لاهدافه من مدخل واسع يتيح لنا تحليل قضايا التنظيم من منظور واسع يعبر عن التصور الخاص الذي تبنيه في الفصل السابق .

واذا ما نجحنا في تحليل وتفسير ما ستقدمه لنا هذه الادوات المنهجية الاربعة ، فسنكون قد قدمنا مثالا على كيفية المزج بين شواهد أنت من مصادر مختلفة لتخدم غرضا أو هدفا واحدا ، وسنكون أيضا قد صرنا مثالا واقعيا على حشد كل الامكانيات المنهجية المتاحة من أجل تقديم مهم شامل وعميق لبناء وديناميات تنظيمين صناعيين مصريين ، وهو الهدف الذي من أجله أجريت هذه الدراسة ، والذي على أساسه ينوقف مدى نجاحها أو فشلها .

## الفصل السابع

### الضبط والاتصال

في ضوء تصورنا للتنظيم الذي عرضناه في الفصلين الاول والخامس ، وفي ضوء عرضنا النقدي للبحث الامبيرى لابعاد التنظيم انذى قدمناه في الفصل الخامس ، نستطيع الآن أن نشرع في تحليل الشواهد الامبيرى المتعلقة بعمليتى الضبط والاتصال في التنظيمين موضوع الدراسة . وقبل أن نقدم هذا التحليل يتعين علينا تسجيل ملاحظة أولية تتعلق بالمعنى الذى نقصده بعمليتى الضبط والاتصال . فالضبط - كما نقصده في هذا الفصل وكما قصدها في الفصل الرابع - يشير الى تلك الميكانيزمات والاساليب التى من خلالها يحقق التنظيم ما يتطلبه من نظام وانتظام وانضباط لى يؤدي وظائفه ونشاطاته . ولا يستطيع التنظيم تحقيق كل ذلك الا اذا ضمن توافر قدر من الامتثال والخضوع والاذعان من جانب الافراد له . وعندما يحاول التنظيم مواجهة هذا المطلب يلجأ الى اساليب اتصال غيضمناها ميكانيزماته التى تحقق له الضبط والانضباط . ومن هنا تبهر لنا العلاقة الوثيقة بين عمليتى الضبط والاتصال في التنظيم ، والتى من أجلها أثرنا معالجتهما في فصل واحد . وسوف يتيح لنا الفهم الواسع لموضوعى الضبط والانصال معالجتهما بوصفهما بعدين تنظيميين خالصين يربطان برشد التنظيم وفعاليته ، وبوصفهما أيضا عمليتين اجتماعيتين خالصتين تعبران عن علاقات اجتماعية معينة سائدة بين مختلف فئات التنظيم .

وبعد سبق أن اوضحت في غير موضع كيف ان عمليتى الضبط والاتصال قد شكلتا بعدين أساسيين سواء في نظريات التنظيم الكلاسيكية أو الاتجاهات

النظرية الحديثة التي حاولت صوغ أطر نظرية لتفسير بذل التنظيمات وديناميات . فـنـمـوـذـج مـاـكـس فيـبـر في التـنـظـيـم ما هو الا صياغة محكمة دقيقة لعناصر تنظيمية عديدة تدور حول مفهومين أساسيين هما : الضبط والاتصال . وما يقال عن نموذج فيبر يقال أيضا - بدرجات متفاوتة - عن النماذج النظرية الشهيرة التي قدمها روبرت ميرتون ، وميليب سلرنيك ، وألفن جولدنر ، والتي تناولناها بالتحليل المستفيض في الفصل الثالث ، وإذا ما سلمنا بعد ذلك بما ذهبنا إليه في الفصل الرابع من أن البحوث الامبيريقية في ميدان التنظيم قد امتزجت بالاتجاهات النظرية السائدة امتزاجا شديدا ، أمكننا القول أن هذه البحوث قد وقفت من عضين الضبط والاتصال موقفا يشبه موقف هذه الاتجاهات النظرية الى حد بعيد .

وفي حدود هذا الفهم لقضيتي الضبط والاتصال في التنظيم ، يمكننا البدء في تحليل الشواهد الامبيريقية التي حصلنا عليها من دراستنا للتضمين . ولـسـوف نـدـير هـذا التـحـلـيـل عـلـى مـحـاـور ثـلـاث : الأول هو القواعد البيروقراطية كما تعبر عنها وظيفتها وفعاليتها ، والثاني الاختصاص كما يعبر عنه وضوحه وطبيعته ، والثالث الاتصال كما يتبدى في قنواته واتجاهاته . وإذا ما تمكنا من إدارة تحليلنا على هذه المحاور ، استطعنا تقديم تحليل شامل للضبط والاتصال باعتبارهما بعدين تنظيميين بنائيين ، وباعتبارهما أيضا عمليتين اجتماعيتين تعكسان نمط التفاعل السائد في التنظيم وطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة فيه .

### أولا : القواعد البيروقراطية : وظيفتها وفعاليتها

تنشأ القواعد البيروقراطية في التنظيم لكي تخدم هدفا مرسوما يتعين عليه أن يحققه حتى يدعم وجوده ويضمن لنفسه البقاء والدوام . تلك قضية أساسية نستطيع قبولها هنا برغم ما قد يثار ضدها من انتقادات الذين يرفضون رفضا قاطعا تفسير القواعد في ضوء وظيفتها . بيد أن قبولنا لهذه القضية محكوم بتصورنا للتنظيم الذي حددنا فيه موقفنا من مفهوم النسق

وما يرتبط به من مفاهيم وظيفية • وفي حدود هذا التصور يمكننا تحليل الشواهد الامبيريقية المتعلقة بوظيفة القواعد البيروقراطية وفعالياتها في التنظيم •

لعل أبرز القضايا المتعلقة بوظيفة القواعد البيروقراطية وفعالياتها في التنظيم ، وضوحها وتبلورها وصياغتها صياغة دقيقة بحيث نستطيع مواجهة الاغراض التي أنشئت من أجلها • ومن الطبيعي أن يفرض ذلك على التنظيم مطلباً يتعين عليه مواجهته وهو ضمان وضوح القواعد البيروقراطية لدى أفرادها حتى يطمئن إلى أن هؤلاء الأفراد قد استوعبوا واستدمجوا كل ما يمكن أن يكفل الاداء الكفوء الدقيق لمهامه ونشاطه • ولقد حاولنا دراسة هذا المطلب على مستوى الاعضاء ، حينما سعينا إلى التعرف على مدى وضوح القواعد المنظمة للاموال والمهام التي يؤديها أفراد العينتين المختارتين من التنظيمين • فالغالبية العظمى ( ٨٠٪ ) في التنظيم الحديث في مقابل ٨٢٪ في التنظيم القديم ) منهم قد أقرروا أن هذه القواعد تنقسم بانوضوح والدقة ، وان اتباعها اتباعاً دقيقاً يضمن في نهاية الامر الاداء الكفوء الدقيق للمهام والنشاطات •

واذا ما انتقلنا إلى مستوى الاقسام التنظيمية ، لاحظنا اختلافا ملحوظا بينها فيما يتعلق بوضوح هذه القواعد لدى الافراد • ففي التنظيم الحديث تزداد القواعد البيروقراطية وضوحا في الاقسام الانتاجية وتقل وضوحا في الاقسام الادارية • ويعكس التفاوت بين هذه الاقسام فيما يتعلق بوضوح القواعد حقيقة أولية هي ، أن القواعد المنظمة للمهن الادارية والكتابية في التنظيم الحديث كانت أقل وضوحا لدى العاملين بهذه المهن اذا ما قوربت بتلك المنظمة للمهن الانتاجية • ولقد شهد التنظيم القديم نمطا مماثلا لهذا التفاوت ، بدا أوضح ما يكون في وضوح القواعد البيروقراطية في الاقسام الانتاجية مثل الغزل والنسيج والانتاج ، اذا ما قورنت بالاقسام الادارية التي كان ابرزها الادارة المالية والادارية •

وليس من الصعب علينا تفسير التفاوت في وضوح القواعد على مستوى التنظيمين ، طالما أن هذا التفاوت قد عكس اتجاهها متميزا ظهر بجلاء في

الاقسام التنظيمية المختلفة . فالادارات الانتاجية لديها قواعد بيروقراطية واضحة تنظم بدقة أداء النشاطات الانتاجية المختلفة . ونقد جاء هذا الوضوح استجابة للمطلب الحيوى الذى واجه التنظيميين والممس فى تحقيق القدر الضرورى من الكفاية والفعالية . وحينما استجاب التنظيميان لهذا المطلب احتما بتوصيف المهام توصيفا دقيقا ، وتقنين القواعد البيروقراطية تقنييا شاملا حتى يتمكنوا من اخضاع العمليات الانتاجية بقيس الدقيق والتنبؤ المحكم . أما الاقسام الادارية فقد شهدت فى كلا التنظيمين درجة أقل من وضوح القواعد بحكم طبيعة المهام التى تؤديها ، تلك المهام التى لم تكن على درجة عالية من التخصص والتقنين . ففى مقابلاتى الحرة لموظفى ادارة العلاقات الصناعية فى التنظيم الحديث وموظفى الادارة المالية والادارية فى التنظيم القديم ذكر لى بعض منهم عبارات عديدة تشير فى مجموعها الى أن الاعمال الادارية والكتابية التى يؤدونها تتطلب منهم فى بعض الاحيان اجتهدا فى تفسير قواعد صيغت بطريقة عامة جدا ، فضلا عن أن هذه القواعد قد تكون فى بعض الاحيان غامضة بحيث يصعب تحديد مضمونها تحديدا دقيقا . وعندما أتيت لى فرصة تحليل مضمون القواعد المنظمة لمهام الاقسام الادارية والانتاجية ، اتضح أن قواعد الاقسام الاخيرة كانت بالفعل على درجة عالية من الوضوح ، اذا ما قورنت بقواعد الاقسام الاولى التى كانت تعاني من بعض الغموض (١) . وفصلا عن الظروف التكنولوجية والاقتصادية والترشيدية التى أسهمت فى وضوح قواعد الاقسام الانتاجية ، فان مقابلاتى الحرة مع المديرين فى التنظيمين قد أوضحت أن هؤلاء المديرين كانوا يسعون باستمرار - ولا يزالون يسعون - الى منح القواعد المنظمة للعمليات الانتاجية مزيدا من الوضوح والدقة والتحديد . أما القواعد المنظمة للعمليات الادارية فلم تحظ منهم باهتمام كبير ، لانهم خضعوا لاعتقاد مؤداه أن هذه العمليات ما هى الا عمليات ثانوية خادمة للعمليات الانتاجية ، كما انها بطبيعتها

---

(١) وهذا ما يبدو واضحا للوهلة الاولى عند تأمل توصيف المهام والوظائف الادارية الذى يأخذ به كل من التنظيمين .

تسنعصى على القياس والتحديد . وبالإضافة الى ذلك يذهب هؤلاء المديرين الى أن ممارسة العمليات الادارية هي أفضل ضمان لادائها أداءاً سليماً .

وقد يكون تناول قضية وضوح القواعد البيروقراطية أكثر دقة وشمولاً ، اذا ما درسناها على مستوى الفئات المهنية المختلفة المكونة للتنظيمين . فعندما حاولنا تحليل الشواهد الكمية التي حصلنا عليها ، توصلنا الى طائفة من الحقائق الجديرة بالذكر . فوضوح القواعد يتماثل لدى أربع فئات مهنية أساسية هي : المهن الفنية الاشرافية ، والمهن الكتابية ، ومهن عمال الانتاج ، ومهن عمال الخدمة ، بينما يتفاوت هذا الوضوح في العئتين المهنتين الاخرتين وهما : المهن الفنية العليا ، والمهن الادارية الاشرافية . واذا كان من اليسير تفسير التماثل في درجة وضوح القواعد ، الا أن تفسير التباين في درجة وضوح هذه القواعد أمر جدير بالدراسة والتحليل ، خاصة اذا ما علمنا أن هذا التباين قد بدا واضحاً في فئتين مهنتين هامتين . فلو تناولنا تباين وضوح القواعد على مستوى المهن الفنية العليا في التنظيمين ، لاحظنا أن القواعد المنظمة للمهن الفنية العليا في التنظيم القديم قد بلغت درجة من الوضوح والتحديد يمكن معها القول بأنها تؤدي وظيفتها على المستوى النظري ، في الوقت الذي كانت فيه نفس هذه القواعد غير واضحة لدى أقل من نصف عينة التنظيم الحديث ( ٤٤ر٤ ٪ ) . ولا يستطيع تفسير هذا التباين في ضوء الظروف التاريخية للمهن الفنية العليا السائدة في التنظيمين ، لأن وضوح قواعد هذه المهن مرتبط بالموقف التنظيمي أكثر من ارتباطه بالأنشطة التاريخية والتطورات التاريخية التي طرأت على هذه المهن . وربما دفعنا الى هذا التفسير ملاحظاتي وتسجيلي لبعض الظواهر التنظيمية التي انفرد بها التنظيم الحديث . فلقد أنشأ هذا التنظيم قسماً للبحوث بهدف إجراء الدراسات المتعلقة بتحسين المنتج والنهوض به واستحداث منتجات أخرى تدخل في نطاق سياسة التنظيم ونشاطاته . ولكي يحقق التنظيم هذا الهدف ، استعان بعدد من المهندسين الشباب للعمل بهذا القسم وعزلهم عن المهندسين الآخرين الذين يعملون في الاقسام الانتاجية ، وطلب اليهم تنفيذ

سياسة القسم وتحقيق أهدافه . وحينما حاول هؤلاء المهندسون تحقيق ذلك واجهوا صعوبات عديدة أهمها ، عدم توافر المعرفة الفنية المتخصصة الضرورية لتطوير المنتج والنهوض به ، وعدم توافر المواد الخام والجهزة التي تضمن اجراء الدراسات التي يتطلبها هذا التطوير . وقد خلق هذا الموقف لدى مهندسى هذا القسم احساسا بلاعتراب عن قرنائهم الذين يعملون في الاقسام الانتاجية المختلفة والذين يمارسون بالفعل أعمالا ترتبط اوثق الارتباط بوظائف التنظيم وأهدافه ، كما خلق لديهم احساسا بالبعد عن الادارة التي تهتم - في رأيهم - أولا وقبل كل شيء بالانتاج الفعلى كما يقاس بالوحدات المنتجة . ولقد عبر لى مهندسو هذا القسم عن احساسهم نحو زملائهم الذين يعملون في الاقسام الانتاجية وعن مشاعرهم نحو الادارة العليا للتنظيم والعلاقات الصناعية بعبارات مختلفة ، ولكنى سأقتبس هنا قول أحدهم : « ان المشكلة الاساسية التي نعانى منها هى أننا نمارس في هذا القسم وظيفة ليس لها تقاليد على الاطلاق ، لان المديرين موجهين اساسا نحو تحقيق أعلى درجات الانتاج حتى ولو كان ذلك على حساب نوع المنتج . لذلك فهم ينظرون الى القسم الذى نعمل فيه على انه واجهة تثبت أن الشركة تسعى باستمرار الى تطوير منتجاتها ٠٠٠ كما أن زملائنا المهندسين الذين يعملون في الاقسام الانتاجية كثيرا ما ينظرون اليها كما لو كنا عاطلين نحصل على مرتباتنا دون عمل حقيقى نؤديه ، »

أما تباين وضوح القواعد على مستوى المهن الادارية الاشرافية في التنظيم فيعود في جانب منه الى طبيعة التعقد التنظيمى . فلقد فرض الحجم الكبير للتنظيم القديم وجود مهن ادارية اشرافية عديدة لمواجهة تنوع النشاطات التنظيمية التى يؤديها ، مما أدى الى خلق ظروف مواتية لازدواج الاختصاصات وتضاربها . أما التنظيم الحديث فقد استعان بنسبة محدودة من هذه المهن وحدد اختصاصاتها تحديدا قاطعا كما عبر عنها بنوصيف الذى استعان به . والنشء الذى يعيننا بعد ذلك هو أن التفاوت في وضوح القواعد لدى الفئات المهنية الثلاثة : الفنية العليا ، والفنية الاشرافية ، والادارية



الإشرافية كان أوضح في التنظيم الحديث إذا ما قورن بالتنظيم القديم .  
فعلى مستوى التنظيم الحديث اتضح باستخدام اختبار ( كا ٢ ) وجود  
دلالة إحصائية بين الفئات المهنية الثلاثة فيما يتعلق بدرجات وضوح  
القواعد عند مستوى ٥ر٠ (١) . كما بلغت قيمة معامل الارتباط ٤٦ر٠ . أما  
الفروق بين هذه الفئات المهنية الثلاثة في التنظيم القديم فلم تكن دالة  
إحصائيا مما يشير الى احتمال تساويها (٢) .

ولا نستطيع تناول قضية وضوح القواعد البيروقراطية في التنظيم ،  
دون أن نتناول اتجاهات الأفراد نحو هذه لقواعد وتصوراتهم إزاءها .  
ولسوف يتيح لنا هذا التناول دراسة الجوانب الوظيفية وغير الوظيفية  
للقواعد البيروقراطية . فهي إذا كانت ترسم مواقف العمل بدقة ووضوح ،  
إلا أنها تمارس على الأفراد ضغوطا وقيودا لا يمكنهم الإفلات منها . وحينما  
حاولت الدراسة التعرف على اتجاهات الأفراد إزاء القواعد البيروقراطية  
المنظمة لأعمالهم وجهت الى أفراد العينتين سؤالا يطلب إليهم تحديد الفوائد  
التي تحققها القواعد لهم ولعلمهم . ولقد اتضح بعد ذلك أن ٨٥٪ من عينة  
التنظيم الحديث قد أقرروا أن هذه القواعد تساعدهم بالفعل على إنجاز أعمالهم  
بدقة ، بينما لم يقر ذلك سوى ٣٥٩ر٠٪ من عينة التنظيم القديم . ومن الواضح  
أن ثمة تفاوتاً ملحوظاً بين أفراد العينتين فيما يتعلق بهذه الخاصية ، يؤكد  
ذلك اختبار (ت) الذي كشف عن وجود فارق دال إحصائياً بين النسبتين  
مستوى ٠٠١ر٠ (٣) . ولعل أهم ما يعكسه هذا التفاوت هو أن القواعد  
المنظمة للعمل تلعب دوراً خطيراً في التنظيم الحديث إذا ما تورن بالتنظيم  
القديم . وربما أمكننا تفسير ذلك في ضوء الظروف التكنولوجية المتغيرة  
التي يتعرض لها التنظيم الحديث ، تلك الظروف التي تتطلب باستمرار  
خلق قواعد تلائم ما يطرأ على التنظيم من تغيرات وما يستحدثه من

$$(٢) \text{ كا } ٢ = ١٥$$

$$(١) \text{ كا } ٢ = ٥٢$$

$$(٣) \text{ ت } = ٩٤$$

تجديدات (١) . وإذا ما أضفنا الى ذلك درجة التقصد الفنى التى تتميز  
نشاطات هذا التنظيم ، استطعنا أن نضع أيدينا على بعض العوامل التى  
ساعدت على تشكيل اتجاهات أفراد هذا التنظيم نحو القواعد البيروقراطية  
المنظمة لأعمالهم .

ولقد جاءت اتجاهات الافراد نحو القواعد على مستوى الاقسام  
التنظيمية قريبا الى حد كبير من الاتجاهات العامة التى أوضحناها على  
مستوى التنظيم ، الا اذا استثنينا بعض الاقسام التى تتخذ فيها القواعد  
دورا متميزا . ففى التنظيم الحديث أكد أفراد أقسامه الادارية الطابع الادارى  
للقواعد (٧٦٥٪) ، بينما قللوا الى حد ما من أهميتها كميّار لدقة الاعمال  
(٧٦٥٪) . ولقد عبر أفراد الاقسام الادارية فى التنظيم القديم عن اتجاه  
مماثل حينما أكد ما يقارب ثلاثة أرباعهم (٧١٤٪) الطابع الادارى للقواعد .  
بيد أنهم ما لبثوا أن أكدوا وظيفة هامة لهذه القواعد هى قدرتها على الحد  
من الخلافات التى كانت تنشأ بين العاملين (٥٧١٪) . ومن الواضح أن  
تعبير أفراد الاقسام الادارية عن هذه الوظيفة لا يعكس اتجاه نظريا بقدر  
ما يعكس ادراكا لواقع تؤدى فيه القواعد البيروقراطية هذه الوظيفة . وأهم  
ما يمكن ملاحظته بعد ذلك أن أفراد الاقسام الانتاجية المختلفة فى التنظيمين  
قد عبروا عن اتجاه عام نحو القواعد هو ضمانها لعدم مطالبة الادارة ايّاهم  
بأكثر مما ينبغى مطالبتهم به . أما أفراد الاقسام الادارية فى التنظيمين فلم  
يعبروا عن مثل هذا الاتجاه ، مكتفين بتأكيد الطابع الادارى التنظيمى للقواعد  
و ضمانها لسير النشاطات التنظيمية فى هدوء ويسر .

ولا نستطيع أن نقف على وظيفة القواعد البيروقراطية ، فعاليتها دون  
أن نحصى جانباً من هذه المناقشة لدراسة قدرة هذه القواعد على مواجهة

---

(١) يؤكد ذلك التغيرات العديدة التى طرأت على منتجات التنظيم منذ  
أن بدأ فى ممارسته نشاطاته فى سنة ١٩٦٣ . فلقد طرأت على الشلاجة التى  
تعد منتجاً الاساسى سبعة تغييرات أساسية .

النشاطات التنظيمية المختلفة التي يؤديها الافراد وتغطيتها لمواف العمل التي يتعرضون لها . ولقد كانت أولى خطوات هذ الدراسة التعرف على آراء أفراد العينتين حول قدرة القواعد التي يتبعونها على تغطية كل خطوات العمل التي يقومون بها . ففى التنظيم الحديث أقر ٦٠٨٪ من أفراد لعينة تغطية القواعد لكل خطوات عملهم ، وفى التنظيم القديم أقر ذلك ٥٨٧٪ من أفراد عينته . ولو أمعنا النظر فى هاتين النسبتين لاحظنا أن القواعد بيروقراطية المنظمة لأعمال أفراد العينتين لا تنهض وحدها محكا أو دليلا كافيا موجهها لهؤلاء الافراد . ومن الطبيعى أن يدفعنا ذلك الى توقع وجود ميكانزمات ضبط أخرى تمارس دورها فى أداء العمل . ولقد أوضحت مقابلاتى لبعض عمال الانتاج فى التنظيم القديم أن قواعد العمل المكتوبة لا تشغل أذهانهم كثيرا ، لانهم لا يقومون الا بتشغيل آلة واحدة بسيطة فى تركيبها ، لا تتطلب منهم الامام بقواعد معينة لتشغيلها . ولقد ذكر لى أحد كبار السن من عمال الانتاج أنه يعمل على آلته منذ خمس وعشرين عاما . ولم يحدث قط أن تغيرت هذه الآلة أو طرأت ظروف اقتضت منه تغيير طريقة العمل . وعندما ناقشته فيما اذا كانت قد طرأت ظروف اقتضت منه الرجوع الى قواعد تشغيل الآله ذكر لى ان ذلك « لم يحدث قط خلال تاريخه الطويل فى الشركة » ، وأضاف أن قواعد العمل فى صناعة الغزل والنسيج « معروفة تماما لدى العمال ، لان عددا كبيرا منهم عملوا فى هذا الصناعة قبل ان يلتحقوا بالمصنع » . كذلك كشف التاريخ المهنى لبعض هؤلاء العمال أنهم قد مارسوا بالفعل صناعة الغزل والنسيج فى المصانع الصغيرة الاهلية قبل أن يلتحقوا بهذا التنظيم ، مما عاونهم على اكتساب هذه القواعد والامام بها ، فأصبحوا يمارسون اعمالهم فى حرية وتلقائية تامتين . أما عمال التنظيم الحديث فقد عبروا عن موقف مختلف تماما ، حينما أوضحوا أن حداثة الصناعة وتعرضها لتغير المستمر قد اقتضيا منهم اللجوء الى قواعد العمل والاهتداء بها خشية الوقوع فى أخطاء قد تؤثر على جودة المنتج .

ومن الطبيعى أن تدحض هذه النتائج التصور الشائع الذى يذهب الى

أن قدم الصناعة أو حدثتها يرتبط بأهمية القواعد في التنظيم والدور الذي تلعبه في تأدية وظائفه . فلقد أوضحت النتائج بجلاء أن مبلغ تغطية القواعد البيروقراطية للنشاطات التي يؤديها تنظيمان صناعيان أحدهما حديث والآخر قديم كان واحدا تقريبا . ولكننى لازالت اعتقد - برغم ذلك - أن تغطية القواعد للامعمال تختلف باختلاف الاقسام التنظيمية ، ذلك لان الاعمال التي تؤديها هذه الاقسام تختلف في درجة تعقدها مما يفرض على الادارة مواجهة هذا الموقف بخلق قواعد كافية تضمن تنظيم الاعمال المعقدة . ففى التنظيم الحديث أوضح أفراد العينة الذين يعملون في الاقسام الانتاجية أن القواعد المنظمة لعملهم تواجه بكفاءة المواقف التي يتعرضون لها أثناء عملهم ، وهذا ما أوضحه وأكده أيضا قرناؤهم الذين يعملون في الاقسام الانتاجية في التنظيم القديم . وعندما أتيت لى ملاحظة النشاطات التنظيمية التي تؤديها هذه الاقسام ، اتضح أن القواعد كانت تزداد عددا وكثافة كلما انتقلنا من الاقسام التي تؤدي أعمالا بسيطة الى الاقسام التي تؤدي أعمالا معقدة . ولقد تأكد لدى هذا الانطباع عندما فحصت القواعد واللوائح المنظمة للعمل على مستوى التنظيمين . وعلى الرغم من وجود فروق هامة بين التنظيمين في هذا المجال ، الا أنهما قد اتخذتا موقفا واحدا ازاء الاعمال الانتاجية المعقدة بخلق وتقنين قواعد بيروقراطية تضمن قدر الامكان مواجهة الظروف التي قد تطرأ على هذه الاعمال .

واذا ما تناولنا بعد ذلك مبلغ تغطية القواعد البيروقراطية للنشاطات التي تؤديها الاقسام الادارية في التنظيمين ، لاحظنا أن الادارتين لم صوغا قدرا كافيا من القواعد يواجه هذه النشاطات . فجل اهتماماتهما موجه الى صياغة القواعد المنظمة للنشاطات الانتاجية ، تلك النشاطات التي تعد من وجهة نظرهما أساس وجود التنظيم . وهذا هو السبب في أننا لم نجد سوى ٤٧٪ فقط من الذين يعملون في الاقسام الادارية في التنظيم الحديث و ٢٨٪ فقط من الذين يعملون في نفس الاقسام في التنظيم القديم هم الذين أقرروا تغطية القواعد للامعمال التي يؤديونها . ونستطيع أن نستنتج من

ذلك أن كثيرا من الذين يؤدون أعمالا إدارية أو كتابية لا يزاولون يخضعون في تأديتهم لأعمالهم للممارسة التي يكتسبونها بمرور الزمن . ومع ذلك يمكننا أن نستثنى من ذلك مراجعي الحسابات والذين يعملون بالشئون المالية الخاصة بالتنظيم . فخلال مقابلاتي لعدد منهم ذكر لي بعضهم أن « الأعمال المتصلة بالأمور المالية الخاصة بالأفراد والأمور المالية الخاصة بالميزانية والتسويق وتكاليف الإنتاج والاستثمارات تقتضى اتباعا دقيقا لقواعد نصوغها الإدارة صياغة دقيقة ، ولا تسمح لأحد بالاجتهاد في تفسيرها أو التصرف في تطبيقها » . ولقد أضاف هؤلاء بعد ذلك أن ذلك « يضعهم في بعض الأحيان في موقف حرج حينما لا يجدون قواعد تلائم ما يريدون القيام به » .

وإذا كان تفسيرنا السابق صحيحا ، فلا بد وأن يجد له سدى على مدى تغطية القواعد البيروقراطية للأعمال التي تؤديها الفئات المهنية المختلفة في التنظيم . فعندما حصلنا على توزيع هذه الفئات المهنية وفقا لهذه الخاصية ، بدت أمامنا طائفة من الشواهد الجديرة بالذكر . فالمهن الفنية العليا في التنظيم تعاني من نقص شديد في القواعد المنظمة لها ، وإن كانت هذه المعاناة أوضح في التنظيم الحديث منها في التنظيم القديم . وتضعنا هذه المعاناة في حيرة شديدة أمام التراث السوسيولوجي الحديث الذي لا يكف عن تأكيد الوضوح والحققة اللتان تميزان هذه المهن بحكم استنادها إلى معرفة فنية متخصصة . ولكن يبدو لي أن طبيعة التنظيمات المصرية هي المسئولة عن معاناة المهن العليا . فلقد سبق أن أوضحنا كيف أن قسم البحث في التنظيم الحديث قد تضمن عددا من أصحاب هذه المهن لا يمارسون بالفعل الوظيفية التي أنشئ من أجلها هذا القسم . وإذا ما أضفنا إلى ذلك الطابع التقليدي الذي يميز نشاطات التنظيم القديم وعدم اتاحته الفرصة لممارسة مهام المهن الفنية العليا ممارسة دقيقة فعالة ، استطعنا أن نضع أيدينا على بعض الظروف التي أسهمت في نقص القواعد المنظمة للمهن الفنية العليا ولست أظن بعد ذلك أن موقف المهن الفنية العليا في هذين التنظيمين يختلف عن موقفها في المجتمع ككل ، ذلك أن المكانة التي تحدد موقف هذه المهن في التنظيم مشتقة

من مكانة هذه المهن في المجتمع والهيبة التي يخلعها عليها . أما الفئات المهنية الأخرى فقد كانت أسعد حظا من المهن الفنية العليا بكثير ، إلا إذا استثنينا المهن الكتابية في التنظيم القديم التي بدا فيها نقص خطير في القواعد المنظمة لها . وعلى أية حال فلقد كانت الفروق بين الفئات المهنيّة المختلفة في التنظيمين فيما يتعلق بتغطية القواعد للأعمال الخاصة بها فروقا غير واضحة باستثناء المهن الفنية العليا في التنظيمين والمهن الكتابية في التنظيم القديم على نحو ما ذكرناه . يؤكد ذلك اختبار ( كا ٢ ) الذي لم يكشف عن وجود دلالة إحصائية بين الفئات المهنية المختلفة في التنظيم الحديث فيما يتعلق بهذه الخاصية (١) . وكذلك بين هذه الفئات في التنظيم القديم (٢) .

وتشتق القواعد البيروقراطية في التنظيم هيبتها وقدرتها على ضبط السلوك التنظيمي إذا ما استشعر الأعضاء هذه الخاصية فيها ، وإذا ما اعتقدوا أنها تستطيع أن تراقب النشاطات التنظيمية وتضمن أدائها بدقة ووضوح . ولقد حاولت السير في الطريق الذي سلكته من قبل فحصلت على توزيع أفراد العينتين وفقا لدرجة ملاءمة الأساليب التي من خلالها يراقب التنظيم أداء نشاطاته والتي على أساسها يقيم أداء كل عضو فيه ، وأقيمت لهذا الغرض مقياسا متدرجا يبدأ بملاءمة القواعد وكفايتها ليصل إلى مرحله يستطيع أن يعلن فيها الشخص عدم قدرته على الحكم . ولقد أظهرت النتائج بعد ذلك عدم وجود فروق ملحوظة بين أفراد العينتين فيما يتعلق بمدى ملاءمة وكفاية القواعد الضابطة للأداء والمقيمة له (٣) . ففي التنظيم الحديث أقر ٧٠٨٪ ملاءمتها وكفايتها ، وفي التنظيم القديم أقر ذلك أيضا ٧٠٧٪ . وقد يبدو هذه الشواهد غير متسقة إلى حد ما مع ما سبق أن أوضحناه من اختلاف اتجاهات أفراد التنظيمين نحو الإدارتين العلين . ومع ذلك

$$(٢) \text{ كا } ٢ = ١٢$$

$$(١) \text{ كا } ٢ = ٣٧٧$$

(٣) وأهم هذه القواعد كمية الانتاج ، وجودته ، وعدد ساعات العمل ، والمواظبة على حضور الشركة في مواعيدها المقررة .

غياب استطاعتنا مواجهة عدم الاتساق هذا اذا ما أدركنا ان الآراء التي قدمها أفراد التنظيمين آراء تتعلق بقواعد تنظيمية خالصة يتبعها التنظيم الصناعي لكي يضمن الانتظام في أداء مهامه ونشاطاته . ولقد فصل هذا هؤلاء الافراد القواعد عن واضعيها أو القائمين على تنفيذها . هذا ما تؤكد لي حينما اجريت عددا من المقابلات الجماعية مع عمال الانتاج في التنظيمين . ففي التنظيم القديم - الذي اتسمت علاقة عماله بالادارة العليا بالتوتر والريبة - ذكر لي عدد منهم ان شركتهم « لم تبرع في شيء أكثر من براعتها في ارسال نشرات تنبه العاملين بضرورة الانتظام في العمل والتواجد في مقر الشركة في مواعيدها الرسمية » . وعند هذا الحد يمكننا تفسير ما قد يبدو غير متسقي في نتائجنا . لقد عبر أفراد التنظيمين عن آرائهم في اساليب الضبط التي كانت تلجأ اليها الادارتان ، ولم يعبروا بعد عن فعالية هذه الاساليب ومدى التزامهم بها ، وتلك قضية أخطر - في اعتقادي - من القضية التي نحن بصدد حلها الآن .

وما دما بصدد ميكانزمات الضبط نجد من الضروري تناول الأسس والمعايير التي بمقتضاها تتم ترقية أفراد التنظيمين الى وظائف أعلى . وتستطيع هذه الأسس أن تعكس لنا كثيرا من الظواهر التنظيمية كالموضوعية والرشد والكفاءة الفنية ، كما تستطيع في نفس الوقت أن تعكس ابعادا لا تتسق مع نموذج التنظيم الرشيد ولا تتفق معه . فضلا عن ذلك فان ادراك الافراد لهذه الأسس وايمانهم بها سيبتيح لنا فرصة التعرف على مستقبلهم المهني والتوقعات المختلفة التي يربطونها به . وعندما حصلنا على توزيع أفراد العينتين طبقا لادراكهم للأسس التي بمقتضاها تنم الترقية الى الوظائف الاشرافية ، بدت امامنا طائفة من النتائج تعكس لنا دلالات اجتماعية وتنظيمية بالغة الاهمية . فالاقدمية كانت المعيار الاساسي الذي تقدم بمقتضاه الترقية في التنظيم الحديث ( ٦٤٧٪ ) ، بينما لم تحتل هذا القدر من الاهمية في التنظيم القديم ( ٤٧٣٪ ) . ولقد أكد الفارق بين النسبتين دلالته الاحصائية التي كانت عند مستوى ٠.١ ( ١ ) . ولا نستطيع

الكشف عن الدلالة الاجتماعية لهاتين النسبتين ، دون أن نخفاول ثلاثة معايير أخرى للترقية الى الوظائف الاشرافية هي : اللباقة والقدرة على الاتصال بالرؤساء ، والتقرب من الرؤساء ، والسن . ولقد اظهرت الشواهد الكمية المعيرة عن هذه المعايير تأكيد مبحوثى التنظيم القديم للدور الذى تلعبه الاعتبارات الشخصية فى عملية الترقية الى الوظائف الاشرافية . وهذا ما أكدته العبارات التى سجلتها خلال مقابلاتى الحرة لعمال هذا التنظيم . فلقد ذكر أحدهم « يستطيع أى عامل انتاج هنا أن يصبح مشرفا أو ملاحظا اذا كان على صلة طيبة مع رئيس القسم . وحتى يكون العامل منا على صلة طيبة برئيسه ، فان ذلك يقتضى منه أن يتجسس على العمال الآخرين وأن ينقل اليه اخبارهم وأن يؤدى له الخدمات الشخصية التى يتطلبها » . واذا فأساس الترقية الى هذه الوظائف أبعد عن أن يكون أساسا موضوعيا فنيا ، لأنه قائم كما يدركه الافراد على العلاقات الشخصية بالرؤساء . ولا نستطيع أن نفصل ادراك الافراد لاساليب الترقية الى الوظائف الاشرافية عن اتجاهاتهم العامة نحو الادارة العليا ، تلك الاتجاهات التى كانت سلبية فى طابعها على نحو ما ذكرنا . لذلك فان لاعتماد المطلق على ما ذكره المبحوثون فى هذا المجال قد ينفطوى على تضليل شديد ما لم نتحقق من صدق ما ذكروه عن طريق تحليلنا للقواعد التنظيمية وآراء المديرين حول طريقة تنفيذ هذه القواعد . فعندما اتاحت لنا فرصة تحليل القواعد المنظمة للترقية ، اتضح انها كانت على درجة عالية من الموضوعية . فهى ترسم بدقة الطريق الذى يستطيع أن يسلكه العامل اذا ما أراد أن يكون مشرفا أو ملاحظا ، ولكن مضمون هذه القواعد لا يجد تطبيقا دقيقا ، لأن الترقية تتوقف - فى جانب منها - على تقارير الرؤساء ، تلك التقارير التى تسمح بتدخل الاعتبارات الشخصية فيها . ولقد ذكر لى أحد مديرى التنظيم القديم أن ادارة الشركة قد حددت بوضوح ورسمت بدقة اساليب الترقية الى الوظائف الاشرافية ، ولكنها لا تستطيع بعد ذلك أن تراقب كل الخطوات التى تتبع فى هذا المجال ، لأن ذلك يقتضى الاستعانة بجهاز ادارى اضافى يتولى الرقابة على تقارير الرؤساء ، ثم جهاز ادارى آخر لمراقبة ما يؤدىه هذا الجهاز



الادارى ٠٠٠ وهكذا حتى يأتى وقت تصحيح فيه الشركة مجموعة من الاجهزة الادارية تراقب بعضها البعض ٠ ويبدو أن حل هذه المشكلة فى رأى ( المدير ) يكمن فى طبيعة الرؤساء الذين يسمحون بتدخل الاعتبارات الشخصية فى احكامهم على العمال ٠ فبتدريبتهم على الادارة الناجحة يمكن اكسابهم صفات تساعدكم على توى الموضوعية فى احكامهم ٠

ولقد جاءت اتجاهات افراد عينة التنظيم الحديث معبرة بوضوح عن توافر عدد من العناصر الترشيديية فى مجال الترقية الى الوظائف الاشرافية ٠ ومع ذلك فلا نستطيع أن نزعـم أن هذه العناصر تعبر تماما عن اتجاه ترشيديي جديد المعالم ٠ ويكفى أن نشير فى هذا المجال الى أن الكفاءة لم تكن معيارا للترقية الا لى ٤٢٩٪ من افراد عينة هذا التنظيم ، كما أن السن قد تدخل تدخل ملحوظا فى هذه الترقية ( ٣٨٧٪ ) ٠ وعلى الرغم من أن الشواهد الكمية المعبرة عن التنظيم الحديث لا تنهض دليلا على أن هذا التنظيم قد وصل الى درجة من الرشد والموضوعية فيما يتعلق بترقية عماله الى وظائفه الاشرافية ، الا انها ( أى الشواهد ) تعكس لنا اتجاهها نحو الموضوعية لم نألفه فى التنظيم القديم الذى لعبت فيه الاعتبارات الشخصية دورا واضحا على نحو ما سنرى فيما بعد ٠

ولا نستطيع التعمق فى فهم الجانب الترشيدي للقواعد البيروقراطية دون أن نكشف عن القواعد البيروقراطية المثللى فى نظر الافرد ، لأن ذلك يستطيع أن يكشف لنا عن الانساق القيمية التى تسند نظرة هؤلاء الافراد للقواعد ٠ وربما كانت قضية الاقدمية كمحك للتقدم المهنى أحد القضايا التنظيمية الهامة التى شغلت بال الادارة والعمال على السواء ٠ فلقد شغلت بال الادارة بوصفها قاعدة تنظيمية ادارية تستخدمها لدفع العمال نحو بذل مزيد من الجهد لأداء العمل أداء دقيقا ولتنظيم العلاقات بين الرؤساء والرؤوسين ، كما شغلت بال العمال والموظفين لانها أحد المحكات الاساسية التى تستند اليها الادارة فى تقييم أداء كل منهم وتحديد فرصهم الاقتصادية

ومستقبلهم المهني . ولقد تكشف لى بعد الفحص الحقيق لقواعد الترقية في التنظيمين أن الاقدمية لا تزال هي الأساس الذى تستند اليه الادارة العليا استنادا أساسيا في تحديد الوظائف التى سيشغلها الفرد في التنظيم ، وإن ذلك كان يحدث بشكل يكاد يكون مؤكدا في التنظيمين . فضلا عن ذلك فـلقد أكد هذه الحقيقة كل الذين عقدت معهم مقابلات حرة ، وبدا ذلك واضحا في اهتمام كل منهم بمدة الخدمة التى قضاها في التنظيم . لذلك كله آثرنا أن ندرس هنا قضية الاقدمية بشئ من التفصيل ، حتى نستطيع أن نبرز دورها بوصفها قاعدة ادارية تعكس كثيرا من الأبعاد التنظيمية وترتبط بانساق تحديد النظرة اليها .

ويبدو أن أفضل مدخل لدراسة هذه القضية هو التعرف على اتجاهات أفراد التنظيمين نحوها ، وهذا ما حدث بالفعل حينما حصلت الدراسة على توزيع أفراد العينتين وفقا لاتجاهاتهم نحو نظام الاقدمية بوصفه أفضل نظام يستطيع أن يضمن حقوق العاملين في الترقية والتقدم في العمل ، ولقد كشف هذا التوزيع عن نتائج ملفته للانتباه . ففي التنظيم القديم كان الاتجاه الايجابى نحو هذا النظام أكثر وضوحا منه في التنظيم الحديث (٦٢٪ في مقابل ٤٩٫٢٪) . ولقد دعم الفرق بين النسبتين اختبار ( ت ) الذى كشف عن وجود فارق دال احصائيا بينهما عند مستوى ٠٫٠٥ ( ١ ) . ولعل أهم الدلالات الاجتماعية والسياسية التى تنطوى عليهما هاتان النسبتان هي أن أفراد التنظيم القديم يعلقون أهمية على نظام الاقدمية ، وهم في ذلك يعبرون عن موقف سياسى نحو الرؤساء الذين يتدخلون بتقاريرهم عن المرعوسين في تحديد مستقبل الافراد . هم إذن ينظرون الى نظام الاقدمية كما لو أنه وسيلة الخلاص من تقارير الرؤساء التى هي في نظرهم أداة للسيطرة الشخصية والتحكم في المرعوسين . وهذا ما أكدته لى ساب في مستقبل العمر يعمل في الاقسام الكيميائية التابعة للتنظيم القديم حين قال « ان الرئيس هو السلطة الوحيدة التى تربطه بالادارة العليا . وحينما يكون الرئيس فاسدا ، فان مستقبل العمال سيكون مهيدا بالضرورة ، لأن الادارة ليس لديها الوقت لسماع شكاوى العمال أو التحقيق فيما يقولون ، » .

ولما ان نتوقع بعد ذلك تأثير اتجاهات الافراد نحو نظام الاقدمية  
بمنغبرات وسيطة مثل المستوى التعليمي ، وطبيعة الجماعة المهنية التي  
ينتمي اليها الشخص . ففي التنظيم القديم أيدت المستويات التعليمية  
الدنيا هذا النظام تأييدا شديدا ، بينما لم تؤيده المستويات التعليمية العليا  
بنفس شدة تأييد المستويات الدنيا . والشئ الجدير بالملاحظة هنا هو أن  
التيابن في تأييد المستويات التعليمية لنظام الاقدمية كان أكثر وضوحا في  
التنظيم القديم منه في التنظيم الحديث . يؤكد ذلك اختبار ( كا ٢ ) الذي  
كشف عن وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى ٠١ ر (١) بين الارقام  
المعبرة عن هذا التأييد ، ويؤكد ذلك أيضا معامل التوافق الذي كشف عن  
وجود ارتباط بين الظاهرتين قدره ٠٤٨ ر . وعلى مستوى التنظيم الحديث  
كانت هناك أيضا فروق دالة احصائيا ولكن عند مستوى ٠٥ ر (٢) ، أما  
معامل الاقتران فكان ٣٤ فقط .

ولا نستطيع أن نعزل تأييد ذوى المستويات التعليمية الدنيا لنظام  
الاقدمية وتمسكهم به عن الظروف الاقتصادية والسياسية والتخيلية المحيطة  
بهم في التنظيم . ففي التنظيم القديم الذي شهد درجة من التباين في تأييد  
هذا النظام عبر العمال - الذين يمثلون الفئات التعليمية الدنيا أوضح  
تعبير - عن مواقف تشير الى أن هذا النظام هو القادر على حمايتهم من  
تسفس الرؤساء ، وهو الضمان الذي يخلق لهم ظروف عمل آمنه ، ومستقبل  
مهني مأمون . واذا ما تغاضينا عن الاتجاه الذي اتخذه ذو ، المستويات  
التعليمية العليا في التنظيمين ازاء نظام الاقدمية - وهو أمر لا خطورة فيه -  
فاننا سنجد العمال وصغار الموظفين قد اتخذوا في التنظيمين موقفا قريبا من  
هذا النظام برغم اختلاف المبررات والمعتقدات الكامنة وراء ما يذهبون اليه .  
فاذا كان موقف العمال وصغار الموظفين في التنظيم القديم قد تأثر الى حد  
بطبيعة العلاقات الرئاسية فيه والصراعات التي كثيرا ما كانت تنشب بين  
العمال والمشرفين من ناحية وبين العمال والادارة من ناحية اخرى ، الا أن  
موقف قرنائهم في التنظيم الحديث قد جاء تعبيرا عن ايمان عمين بهذا النظام  
واقتران يكاد يكون تاما بقدرته على تحقيق مطلب تكافؤ الفرص .

---


$$(١) كا = ٧٣$$

$$(٢) كا = ٢٣ = ٥٣$$

ولست أظن بعد هذا التفسير أن موقف ذوى المستويات التعليمية العليا في التنظيمين ينطوى على غموض شديد . فهم لا يؤيدون نظام الأقدمية لأنه - كما يعتقدون - يحد من المبادء والتلقائية والابتكار . ولقد اظهرت المقابلات التى عقدتها مع بعض منهم عن بعض النتائج ذات الدلالة الاجتماعية الواضحة . فحينما ناقشت معهم ملائمة هذا النظام لهم انقسموا على أنفسهم ، فريق منهم - وأغلبه من الجامعيين الحديثى التخرج - يهاجمه بشدة وينعته بصفات تشير الى أنه لا يتلاءم أبدا مع أى تنظيم يريد أن يأخذ بأسباب الكفاية والفعالية ، لأنه - فى اعتقادهم - سيجعل الافراد أسرى نظام تقليدى يقدر السن ولا يشجع على أى خلق أو تجديد يمكن أن يفيد منه تنظيم . أما الفريق الثانى وأغلبه من الجامعيين القدامى أو من ذوى المؤهلات التعليمية الوسطى فينظر الى نظام الأقدمية نظرة تسامحية منصفة الى حد ما ، لأنه فى نظرهم وسيلة من الوسائل التى يضمن بها التنظيم حقوق كل فرد من أفراد التنظيم . وهم اذ يتخذون هذا الموقف لا يوجهون اللرم الى النظام ذاته ، ولكنهم يأخذون على الادارة تطبيقها له تطبيقا حرفيا يتجاهل تماما اتاحة الفرص للتجديد وتشجيع النابغين من أفراد التنظيم بمحهم ترقية استثنائية أو مكافآت مالية تعوضهم عما بذلوه وتحفز غيرهم الى الخلق والابتكار .

وفى ظل هذه الظروف يمكننا القول ان الجماعات المهنية المختلفة فى التنظيمين قد اتخذت موقفا متباينا نحو قضية الأقدمية ، ون هذا الموقف قد خضع لاستراتيجية كل من هذه الجماعات ، تلك الاستراتيجية التى فرضتها عليهم الظروف التنظيمية المتباينة التى لم توضح حتى الآن سوى جانبا محدودا منها . واو صح هذا الفهم فلابد وأن تظهر أمامنا شواهد امبيريقية تعبر عنه تعبيراً دقيقاً . ولقد تحقق ذلك بالفعل حينما اوضحت نتائج الدراسة ان الاتجاه الايجابى نحو قضية الأقدمية كان يزداد كلما هبط السلم المهني الذى يبدأ بالمهن الفنية العليا وينتهى بمهن عمال الخدمة . ولقد اتخذ هذا الاتجاه شكلا متسقا، باستثناء بعض الجماعات المهنية فى التنظيم القديم التى تخطت بعض الشئ حينما حاولت التعبير عن اتجاهاتها نحو نظام الأقدمية .

## ثانيا - الاختصاص : وضوحه وطبيعته

لا يستطيع التنظيم أن يؤدي نشاطاته ومهامه دون أن يأخذ بتقسيم عمل واضح ومحدد ، بمقتضاه تتوزع الاعمال على الافراد وتتحدد مسئولية كل منهم أمام ادارة التنظيم . ويلجأ التنظيم الى ذلك لكي يضمن انتظام أداء نشاطاته وتحديد مسئوليات كل عضو من أعضائه ، وتنظيم العلاقات الرئاسية فيه ، تلك العلاقات التي تأخذ طابعا نظاميا مشتقا من الاختصاصات الموكلة لكل وظيفة من وظائف التنظيم . وكلما اقترب التنظيم من تنظيم نشاطاته على هذا النحو اقترب من نموذج الرشد الذي اتفق علماء الاجتماع المحدثون على أنه نموذج موجه للتنظيم الحديث ، لانه مرتبط بأهم هدف يسعى اليه وهو الفعالية .

ولكي نحول هذه القضايا النظرية الى شواهد امبيريقية يتعين علينا أن ندرس بعد الاختصاص . على أن دراستنا لهذا البعد ليست دراسة تنظيمية ادارية خالصة ، ولكنها دراسة مشتقة من تصورنا للنظرى والمنهجى للتنظيم ، ذلك التصور الذى عرضناه باستفاضة فى الفصلين الاول والخامس . بعبارة أخرى أن نهتم بدراسة بعد الاختصاص بوصفه مكيانزم ادارى يلجأ اليه التنظيم لكي يحقق فعاليته ، بقدر ما نهتم بكشف الظواهر التنظيمية المرتبطة بهذا البعد والعمليات الاجتماعية المترتبة على نمط توزيع الاختصاصات فى التنظيم . اهتمامنا اذن موجه نحو علاقات القوة وأنماط الصراع التى أسهم فى تشكيلها نمط توزيع الاختصاصات وما يرتبط به من تسلسل رئاسى محدد .

ولعل أبسط الاجراءات التى يمكن اتباعها عند دراسة اختصاصات الافراد فى التنظيم التعرف على مدى وضوح اختصاصاتهم ، ويتم ذلك بأساليب شتى ، ولكننا اعتمدنا على ثلاثة أساليب أساسية ، الاول هو فحص القواعد التنظيمية المنظمة للمسئوليات ، والثانى مقابلات جماعية وفردية لفئات مختلفة من العاملين ، والثالث استمارة الاستبصار التى مكنتنا من توجيه اسئلة الى أفراد العينتين تتناول مدى وضوح اختصاصاتهم وإدراكهم لاختصاصات الوظائف المختلفة فى التنظيمين . وسوف نتيح لنا معالجة قضية الاختصاص فى التنظيم على هذا النحو فرصة التحقيق من بعض القضايا

التي توصلنا اليها عند دراستنا لوظيفة القواعد البيروقراطية في التنظيم ، ذلك لأن الاختصاص لا يأخذ شكله القانوني الرسمي الا من خلال قواعد ترسم حدوده وتنظم أبعاده . وفضلا عن ذلك فسوف تسمح لنا هذه المعالجة بدراسة قضية الاختصاص دراسة شاملة ، لأنها في الوقت الذي ستفحص فيه القواعد البيروقراطية . ستحلل اتجاهات الافراد نحو هذه القضية وتصوراتهم عنها وإدراكهم لها . ولو تحققت هذه المعالجة فسنكون قد كشفنا عن بعد تنظيمي لا يؤدي فقط الى التكامل بين الافراد ، بل يثير أيضا صراعات مختلفة بينهم يعود بعضها الى جوهر الاختصاص وما يفرضه من تسلسل رئاسي ، ويعود البعض الآخر الى ظروف تنظيمية تجعل من حدوث الصراع حول توزيع القوة أمرا ضروريا في بعض الاحيان .

ولو بدأنا بدراسة قضية الاختصاص على مستوى أفراد التنظيم ، لاحظنا أن الغالبية العظمى منهم قد عبروا عن دقة اختصاصاتهم وإدراكهم التام لها ووضوحها أمامهم . ففي التنظيم القديم أقر ذلك ٩١٫٣٪ من أفراد عينته في مقابل ٨٣٫٣٪ من أفراد عينة التنظيم الحديث . وتشير النظرة العابرة لهاتين النسبتين الى حقيقة أولية ، هي أنه برغم دقة اختصاصات أفراد التنظيمين ووضوحها أمامهم ، الا أن هذا الوضوح كان أكثر ندرة في التنظيم القديم منه في التنظيم الحديث . يؤكد ذلك اختبار ( ت ) الذي يشير الى احتمال وجود فروق معنوية بين النسبتين (١) . ونستطيع أن نعزو التفاوت في هاتين النسبتين الى عاملين أساسيين ، يتعلق الاول منهما بظروف التنظيم الحديث ، ويتعلق الثاني بتاريخ التنظيم القديم . فالتنظيم الحديث - كما ذكرنا في موضع سابق - يخضع لمؤثرات وضغوط خارجية تجبره باستمرار على تغيير شكل منتجاته أو اجراء تعديلات عليها . ومن الطبيعي أن ينعكس ذلك على اختصاصات الافراد ، طالما أن هذه الاختصاصات تحدد نوع العمل الذي يتحتم تأديته . ولعل ذلك يفسر لنا قول أحد مديري هذا التنظيم « انه برغم ما تبذله الشركة من جهود لتحديد اختصاصات كل فرد هنا ، الا أنه قد يجيء وقت يفلت فيه الامر من زمام ادارة المصنع عندما تصل اليها تعليمات من الادارة المركزية باجراء تغييرات على منتجات . ففي

---

(١) ت = ١٨٢

هذه الظروف بتحتّم إعادة توزيع الاختصاصات حتى تتلاءم مع هذه التغييرات، •  
وعندما حاولت دراسة القواعد التنظيمية المتعلقة بتوزيع الاختصاصات وجدتها  
على درجة عالية من الدقة والتحديد • فهي تحدد تحديدا دقيقا الاعمال والمهام  
التي يتعين على كل فرد أن يؤديها ابتداء من مدير المصنع حتى عامل  
الخدمة • ومع ذلك فيبدو أن هذا الموقف مرحلي الى حد كبير ، لأنه مرتبط  
بالظروف التكنولوجية القائمة التي يمر بها التنظيم • أما انوضوح والدقة  
الشديدان في اختصاصات أفراد عينة التنظيم القديم فيعودا فيما يبدو الى  
قدم هذا التنظيم وممارسته لصناعة قد استقرت قواعدها وأصولها منذ زمن  
بعيد ، وقد تثار هنا قضية هامة مؤداها ، أن وضوح ودقة الاختصاصات  
لا يرتبطا بعامل الزمن قدر ارتباطهما برشد التنظيم وأخذه بأساليب الادارة  
العلمية ولكنني مع ذلك أميل الى عدم الأخذ بهذه القضية ، لأن الشواهد  
الامبيريقية التي حصت عليها من هذا التنظيم تميل بشكل متزايد الى  
تأييد عامل الزمن ، لقد كشفت المقابلات الجماعية التي عقدتها مع عمال  
الانتاج في قسمي الغزل والنسيج عن أن انتشار الصناعة التي يعملون بها ،  
فضلا عن ممارستهم لها لفترة طويلة في هذا التنظيم كانتا من العوامل  
الاساسية التي ساعدت على وضوح ودقة اختصاصاتهم • واستطيع أن  
أضيف الى ذلك عاملا آخر قد لا يكون هؤلاء العمال على وعي كبير به ، هو  
ان معدل التغير في الصناعة التي يعملون بها كان ضئيلا للغاية • ويترتب  
على ذلك ثبات الاختصاصات ورواجها لفترة طويلة نسبيا ، مما عاون  
هؤلاء العمال على استيعابهم لها واستدماجهم اياها •

ومن الطبيعي أن ترتبط قضية وضوح الاختصاصات ودقتها بقضايا  
تنظيمية أخرى ، طالما أن الاختصاصات تعبر بطبيعتها عن توزيع النشاطات  
التنظيمية التي هي عماد التنظيم وعلّة وجوده • وهنا تبدو أمامنا قضية  
وضوح القواعد البيروقراطية التي تمثل التجسيد الحى لهذه الاختصاصات •  
وقد يكون من اللغو معالجة العلاقة بين هاتين القضيتين نظرا لارتباطهما  
الشديد ، ولكننا سنشير هنا بإيجاز الى مبلغ الالتقاء الذي تم بينهما •  
ففي التنظيم الحديث أقر ٨٧٪ من أفراد العينة أن القواعد المنظمة لعملهم  
واضحة وان اختصاصاتهم كانت أيضا على درجة عالية من الدقة والتحديد •  
ولقد استخدم اختبار (كاي<sup>2</sup>) للكشف عن مدى التوافق بين وضوح القواعد

ودقة الاختصاصات ، فاتضح أنها كانت على درجة كبيرة من التطابق ، حيث كانت دلالة الاختبار عند مستوى ٠.٠١ (١) . ولقد أكد ذلك أيضا معامل الارتباط الذى كشف عن وجود ارتباط عال بين الظاهرتين قدره ٠.٧٨ . وعندما أجرينا هذه التحليلات الاحصائية على مستوى التنظيم القديم اتضح انه يشبه التنظيم الحديث أن لم يكن قد تطابق معه بالفعل . فاختبار ( ٢كا ) كشف عن وجود فروق دالة احصائية الى حد بعيد أيضا ( ٠.٠١ ر ) ( ٢ ) . ومعامل الارتباط بين الظاهرتين بلغ ٠.٧٦ . ولا نستطيع أن نفسر الالتقاء بين القضيتين على مستوى التنظيمين الا فى ضوء اعتبارات تنظيمية خاصة . فإذا كان التنظيم قد قنن نشاطاته ، فمن الطبيعى أن يكون - خلال هذه العملية - قد حدد اختصاصات كل فرد من أفرادہ .

وإذا كنا قد لاحظنا اتساقا منقطع النظير بين قضيتى دقة الاختصاصات ووضوح القواعد البيروقراطية ، الا اننا لا نلاحظ مثل هذا الاتساق بين قضية دقة الاختصاصات وقضية تغطية القواعد البيروقراطية لخطوات العمل ، بالرغم من أن قضية وضوح القواعد ليست بعيدة تماما عن قضية تغطية القواعد لخطوات العمل . ولكى نكسب ما ذهبنا اليه شيئا من الدقة يتعين علينا أن ننظر الى العلاقة بين القضيتين على مستوى كل تنظيم على حدة . فإذا كانت هذه العلاقة قد اشتدت على مستوى التنظيم الحديث كما عبر عن ذلك اختبار ( ٢كا ) الذى كشف عن وجود تطابق كبير بين القضيتين ( ٢ ) . وكما عبر عن ذلك معامل الارتباط الذى كشف عن وجود ارتباط عال بينهما ، الا أنها قد ضعفت الى أبعد حد على مستوى التنظيم القديم ، الى المدى الذى يجعلنا نوقن أن القضيتين يميلان الى الافتراق أكثر مما يميلان الى الالتقاء . ولا شك أن ذلك يضعنا فى موقف حير ، خاصة اذا ما علمنا أن أعضاء التنظيم القديم قد عبروا لنا قبل ذلك عن وضوح اختصاصاتهم تعبيرا أقوى من تعبیر قرائهم فى التنظيم الحديث ، ثم عبروا بعد ذلك بشكل قوى عن تغطية القواعد البيروقراطية لخطوات عملهم وتفرض علينا مهمة تفسير هذه المظاهرة الرجوع الى الواقع التنظيمى الذى ربما كان

$$١٣٢٤ = ٢كا (٢)$$

$$١٨٤ = ٢كا (١)$$

$$١٥٢١ = ٢كا (٣) \quad \text{دال عند مستوى ٠.٠١}$$



أحد العوامل التي أسهمت في تشكيل هذه العلاقة الضئيلة بين القضيتين .  
ففى هذا التنظيم نجد لدى أعضاء - وخاصة العمال - فهما خاصا وتصورا  
محدودا للقضايا التي اثارها معهم . فهم يحاولون باستمرار الفصل بين  
هذه القضايا لكي يتمكنوا باستمرار من الدفاع عن موقفهم ازاء الرؤساء  
والادارة العليا . فحينما تكون بصدد قضية وضوح الاختصاصات يبرزون  
منها ذلك الجانب الذى قد يؤثر - فى اعتقادهم - على موقف المديرين . مخفين  
الطابع التنظيمى الحقيقى الذى يعبر عنه نمط توزيع الاختصاصات فى التنظيم . وعلى الرغم من أن هذا الموقف مقصور على  
التنظيم القديم ، الا أنه يستطيع أن يدعم الاتساق المنقطع النظير  
الذى لاحظناه فى التنظيم الحديث عندما تناولنا العلاقة بين القضيتين  
على مستواه .

ومن المتوقع بعد ذلك أن تؤثر طبيعة النشاط الذى تمارسه الاقسام  
والادارات على درجة وضوح الاختصاصات ودقتها . فاذا ما صنفنا الاقسام  
الى انتاجية وادارية ، لاحظنا أن اختصاصات أفراد الاقسام الانتاجية فى  
التنظيم الحديث كانت أكثر دقة ووضوحا من اختصاصات أفراد الاقسام  
الادارية . ففى « قسم الانتاج » مثلا أقر ٨٦٦٪ من الذين يعملون فيه  
وضوح اختصاصاتهم ودقتها . بينما لم يقر ذلك سوى ٧٦٥٪ من الذين  
يعملون فى قسم « العلاقات الصناعية » الذى يضم تقريبا كل النشاطات  
الادارية التى يمارسها هذا التنظيم . ويبدو أن هاتين النسبتين تعبران  
بالفعل عن واقع معاش . فإداء العمليات الانتاجية يتطلب من التنظيم تحديدا  
قاطعا لاختصاصات الافراد الذين يقومون بها ، كما أن هذه العمليات بطبيعتها  
تخضع للقياس الدقيق والتحديد القاطع . ولقد أكد ذلك - كما أشرت فى  
موضع سابق - فحصى لتوصيف الاعمال الانتاجية التى يمارسها هذا  
التنظيم ، والذى كشف عن أن ادارة هذا التنظيم قد استطاعت توصيف هذه  
الاعمال توصيفا ماهرا مرنا برغم التغيرات العديدة التى يخضع لها المنتج .  
وحينما أدرت مناقشة حول هذا الموضوع مع اثنين من كبار موظفى هذا  
التنظيم ، أكدوا أن « ظروف المصنع هى التى اجبرت الادارة على الاهتمام  
بمسألة توصيف الوظائف وتحديد مهامها ، لأنه قد تجد ظروف يضطر فيها  
المصنع الى التوقف عن عمله ما لم تكن القواعد مرنة وواضحة » . وعلى الرغم  
من أن موقف الاقسام الانتاجية الاختصاصات فى التنظيم القديم من قضية دقة

الاختصاصات ووضوحها يشبه الى حد كبير موقف تلك الاقسام في التنظيم الحديث الا أن موقف الاقسام الادارية في التنظيم الأول يختلف عن موقف قريناتها في التنظيم الثانى . وعلى أية حال فهو اختلاف في الدرجة وليس في النوع ، لأن الاداريين في التنظيم القديم قد عبروا عن دقة اختصاصاتهم بشكل لم يكن متوقعا على هذا النحو . ومع ذلك فباستطاعتنا ايجاد تفسير مبدئى لهذا الموقف اذا ما رجعنا الى متوسط مدة خدمة الذين أقروا دقة اختصاصاتهم ووضوحها . فمتوسط مدة خدمتهم في التنظيم الحديث ٨ر٩٠ سنة بانحراف معيارى قدره ٤ر٤٥ سنة ، ومتوسط مدة خدمة قرنائهم في التنظيم القديم ١٢ر٢٠ سنة بانحراف معيارى قدره ٦ر٧٠ سنة . ولقد كشف اختبار ( ت ) بعد ذلك عن وجود فارق دال احصائيا بين المتوسطين عند مستوى ٠٠١ ر (١) . ولو سلمنا بما سبق أن ذهبنا اليه من أن ممارسة المهن الادارية قد تكون في بعض الأحيان بديلا عن وجود اختصاصات مكتوبة ، استطعنا أن نجد تفسيراً جزئيا لما لاحظناه في الاقسام الادارية في التنظيم القديم .

ولقد اتخذت الجماعات المهنية المختلفة من قضية دقة الاختصاصات ووضوحها موقفا يشبه الى حد كبير الموقف الذى اتخذته من نصية وضوح القواعد البيروقراطية . فالاختصاصات تزداد دقة ووضوحا كلما انتقلنا من الجماعات المهنية العليا الى الجماعات المهنية الدنيا . ويبدو أن هناك عاملين هامين ساعدا على ظهور هذا الموقف : الاول أن الجماعات المهنية الدنيا غالبا ما تعمل في الوظائف الانتاجية التى تخضع بطبيعتها للقياس والتنبؤ . والثانى أن الجماعات المهنية العليا تتولى - في الغالب - مسئوليات متعددة ومتنوعة مما قد يؤدي في بعض الاحيان الى عدم دقة اختصاصاتها نظرا لحساسية موقفها في التنظيم وتعرض اختصاصاتها للتغير ، بيد أن هذين العاملين لا يفسران لنا كل الشواهد الكمية التى كشفت عنها دراستنا لموقف الجماعات المهنية المختلفة من قضية دقة الاختصاصات ووضوحها . ففي التنظيم الحديث اتخذ ذرو المهن الفنية العليا موقفا فريدا متميزا من هذه القضية حينما ذكر ٥٥٠٪ منهم أن اختصاصاتهم ليست دقيقة وليست راضية . ومن اليسير تفسير هذا الموقف في ضوء طبيعة الدور الذى تمارسه هذه المهن في

هذا التنظيم ، وخاصة تلك التي تمارس أعمالا علمية تتصل ببطوير المنتج والنهوض به . وعندما فحصت لوائح هذا التنظيم اتضح أن قد تضمنت توصيفا دقيقا لهذه المهن . بيد أن شواهدنا الكيفية التي حصلنا عليها من مصادر متعددة قد أوضحت أن الممارسة الفعلية لهذه المهن لم تحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها . مما يوحي بأن هذه المهن تحمل القابا دون مضمون . ولقد سبق أن أوضحنا بالتفصيل موقف أصحاب هذه المهن نحو قرنائهم الذين يعملون في أقسام إنتاجية ونحو الإدارة العليا للتنظيم بصفة عامة . بيد أن الشيء الجديد الذي نود تأكيدنا هنا هو أن الاختصاصات المكتوبة أو المدونة لا تتطابق في بعض الأحيان مع ما يمارس بالفعل . ويبدو أن هذه الهوة هي المسئولة عن المواقف الصراعية التي حدثت بين ذوى المهن الفنية العليا التي تمارس أعمالا علمية والمديرين الذين لا يعيرون أعمال ذوى هذه المهن اهتماما يذكر .

ولو حاولنا النفاذ الى قلب التنظيم الحديث ، لاحظنا أن الظروف التنظيمية المتغيرة التي يمر بها كانت أحد العوامل التي شكلت موقف الجماعات المهنية المختلفة من قضية دقة الاختصاصات ووضوحها . وقد يزداد فهمنا لهذه الظروف إذا ما أدنا من الموقف التجريبي الذي إتاحة لنا تصميم هذه الدراسة . ففي التنظيم القديم كانت اختصاصات المهن الفنية العليا على درجة عالية من التحديد والدقة والوضوح ، برغم عدم وضوح توصيف الوظائف الذي يأخذ به هذا التنظيم . فعند فحصي لهذا التوصيف اتضح انه لا يتضمن سوى أحكاما عامة واسعة تفتقد النقة والصياغة المحكمة . ويبدو أن الطابع التقليدي المحافظ لهذا التنظيم هو الذي عكس مبلغ دقة الاختصاصات ووضوحها كما عبرت عنها جماعته المهنية المختلفة . ولقد أثرت قضية دقة الاختصاصات مع عدد من الذين يعملون في المهن الفنية العليا والمهن الكتابية ، فكانت استجاباتهم واضحة كل الوضوح . فبعض منهم أشار الى أن مهام وظائفهم كانت واضحة منذ أول يوم عملوا بها ، وبعض آخر أشار الى أن اختصاصات وظائفهم لم تتغير مرة واحدة منذ أن عينوا بها . ولا شك أن هذه الشواهد جميعها تسمح لنا بالكشف عن خاصية تميز هذا التنظيم ، وهي أن وضوح اختصاصات وظائفه لا يعود في أغلب الأحيان الى تبني سياسة تنظيمية رشيدة بقدر ما يعود الى

ثبات نشاطاته واستمرارها لفترة طويلة من الزمن مكنت أفراد من استيعابها ، حتى ولو لم تكن الاختصاصات على درجة عالية من التقنين والصورية . وبمفهوم المخالفة يمكننا أن نحدد الظروف التي أثرت على درجة دقة الاختصاصات ووضوحها في التنظيم الحديث . وبالرغم من أن هذا التنظيم قد حاول جامدا تقنين اختصاصات وظائفه ، إلا أن ظروفه المتغيرة كانت تقف باستمرار حجر عثرة دون تحقيق هذا الهدف . وتعد انعكس هذا الموقف على طبيعة العلاقات الاجتماعية بين أفرادها كما أشرنا من قبل . كما انعكس على ظواهر تنظيمية عديدة نشير إليها في مواضع لاحقة .

ولا يقتصر رشد التنظيم على دقة اختصاصات الأفراد ، ولكنه يشمل أيضا وضوح اختصاصات الوظائف المختلفة لدى هؤلاء الأفراد . ولا شك أن وضوح اختصاصات وظائف التنظيم لدى أفرادها يعبر عن جانب ترشيدي بالغ الأهمية . فبالإضافة إلى ما يحققه هذا الوضوح من فعالية وقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية ، فإنه يعكس أيضا مبلغ الرشد الذي وصل إليه التنظيم . وإذ حاولت التحقق من هذه القضايا النظرية فدرست مدى وضوح اختصاصات عدد من الوظائف في التنظيمين ، ولقد تمت هذه الدراسة بطريقتين مختلفتين ، الأولى هي استيعاب أفراد التنظيمين وإدراكهم لاختصاصات ومهام وظائف عامة شائعة مثل رئيس العمال ورئيس القسم ومدير الإنتاج ، والثانية إدراك هؤلاء الأفراد لاختصاصات الوظائف الأساسية في الشركة . وسوف نتيح لنا هذه الطريقة من 'دراسة فرصة فهم نمط توزيع السلطة في التنظيمين والمشكلات المترتبة على هذا التوزيع ، كما ستتيح لنا تحليل طبيعة العلاقات الرئاسية .

وعندما حاولنا دراسة استيعاب أعضاء التنظيمين لاختصاصات وظيفة شائعة هي وظيفة « رئيس العمال » (١) . بدت أمامنا اختلافات ملحوظة بين

---

(١) لا يستخدم التنظيمان هذا اللقب للإشارة إلى وظائف مشرفي الخط الأول ، ولكنهما يستخدمان القابا مختلفة مثل رئيس ودية ، ومشرف عمال ، ومشرف صيانة ، وملاحظ . . . الخ وإذ أشرنا : استخدام لقب « رئيس العمال » للإشارة إلى هذه الألقاب جميعها ، لأنه يستطيع أن يضمها جميعا بطريقة حيادية .

أفراد التنظيم فيما يتعلق بأدراكهم لاختصاصاتها ومهامها ، ولكنها اختلافات تعكس - مع ذلك - الدور الذى تلعبه الظروف التكنولوجية فى هذا المجال . وفى التنظيم الحديث أقر ٥٠٪ من أفراد العينة أن المهمة الأساسية لهذه الوظيفة هى تطبيق الاوامر والتعليمات التى تصدر اليها من الادارة . بينما وافقهم فى ذلك ٢٤٧٪ من أفراد عينة التنظيم القديم . وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا عند مستوى ٠٢ ر (١) . بيد أن الدلالة الاجتماعية لهذا الفرق لا تتضح الا اذا تناولنا اختصاصا آخر لهذه الوظيفة عبر عنه أفراد التنظيم . وفى التنظيم الحديث ذهب ٤٩٢٪ من أفراد عينته الى أن ' المهمة الأساسية لهذه الوظيفة هى ضمان انتظام العمال فى أداء عملهم ، بينما ذهب الى ذلك ٧٧٣٪ من أفراد عينة التنظيم القديم .

ويبدو أن النسق الفنى فى التنظيم قد تدخل تدخلًا مباشرًا فى تشكيل هذه الشواهد . فالتعقد الفنى الذى يستطيع الملاحظ الخارجى أن يدركه بسهولة فى التنظيم الحديث يفرض على رئيس العمال مهمة أساسية لا يقوم بها قرينة فى التنظيم القديم هى ضرورة الاشراف الوثيق على تنفيذ التصميمات التى تأتى اليه من كبار مهندسى التنظيم . وبمرور الوقت تكتسبت هذه المهمة طابعًا نظاميًا حتى أصبحت جزءًا من وظيفته بالرغم من أن فحصى لوائح والقواعد لم يكشف عن أى وجود لهذه المهمة . أما رئيس العمال فى التنظيم القديم فيمارس مهمة قد لا يمارسها قرينة فى التنظيم الحديث بنفس الدرجة وهى ضمان انتظام العمال فى أداء عملهم على النحو الذى ترسمه الادارة . ولقد نشأت هذه المهمة كاستجابة لطبيعة العمل فى هذا التنظيم التى جعلت من مسألة ضمان انتظام العمل أحد المهام الأساسية لرئيس العمال . ولعل ذلك يستطيع أن يكشف لنا عن ظرف مثير للصراع بين رئيس العمال ومروسيه ، كما يستطيع أن يلتقى الضوء على مواقف صراعية عديدة أشرنا اليها فى مواضع سابقة . واذن فرئيس العمال لا يتلقى تعليمات أو أوامر تنص على تغيير فى طريقة العمل أو إجراء تعديل فى خطة الانتاج ، بقدر

---

(١) ت = ٢٣٧٧

ما يتلقى تعليمات تدعوه الى الالتزام بتحقيق كمية معينة من الانتاج عليه ان يدفع عماله الى تحقيقها • ولقد اتاحت لى فرصة لتحليل عدد من المنشورات التى كان يرسلها مدير الانتاج الى رؤساء الاقسام الانتاجية لى يبيعوا بها الى رؤساء العمال ، فاتضح لى أنها كانت ذات مضمون واحد هو ضمان تحقيق مستوى معين من الانتاج •

ومن الامور التى تدعو الى الثقة فيما ذهبنا اليه ما لوحظ من غلبة الطابع الرقابى على وظيفة رئيس العمال فى التنظيم القديم • فلقد ذكر ٦٣٣٪ من أفراد عينة هذا التنظيم أن المهمة الاساسية لهذه الوظيفة هى مراقبة تنفيذ عمليات الانتاج ، بينما أقر ذلك ٤١٧٪ من أفراد عينة التنظيم الحديث • وهذا يشير بطبيعة الحال الى أن نطاق الضبط الكامن فى هذه الوظيفة كان أكبر وأوسع فى التنظيم القديم منه فى التنظيم الحديث ، لأن الاخير لا يتيح هذه الوظيفة سوى قدرا ضئيلا من الحرية فى التصرف وممارسة السلطة • ولقد تأكد لنا ذلك فى موضع آخر حينما أشار ٤٦٧٪ من أفراد التنظيم القديم أن أحد مهام هذه الوظيفة اصدار أوامر التشغيل للعمال ، بينما لم يشر الى ذلك سوى ٣٤٢٪ من أفراد التنظيم الحديث • ولو تغاضينا عن التفاصيل التى انطوت عليها مناقشتنا لقضية استيعاب الافراد لوظيفة رئيس العمال ، فاننا نجد اتفاقا ملحوظا بينهم حول هذا الاستيعاب • فاذا ما قارنا الاختصاصات التى قدموها لنا بالاختصاصات الرسمية كما تعبر عنها لوائح التنظيم وقواعده ، لاحظنا اتفاقا كبيرا فى هذا المجال • وربما أمكن تفسير ذلك فى ضوء طبيعة هذه الوظيفة وشيوعها فى التنظيم والدور الذى تؤديه له • وعندما ناقشت اختصاصات وظيفة رئيس العمال مع عدد من الكتابيين والاداريين ، لاحظت أنهم يستوعبون تماما هذه الاختصاصات بل وقد عبروا عنها تعبيرا دقيقا •

ومن الصعب علينا أن نحكم على فعالية عمالية توزيع الاختصاصات الاساسية فى التنظيم ، لأن هذه الفعالية تتوقف على عوامل كثيرة نابعة من طبيعة الموقف التنظيمى • واعتقد أن جانبا من هذه الفعالية يمكن أن يتضح لنا بدراسة مدى رضا الافراد عن توزيع الاختصاصات الاساسية فى التنظيم •

عمثل هذه الدراسة قادرة على توضيح مدى ملائمة نمط توزيع القوة وقدرته على تحقيق الاهداف التنظيمية . وتستطيع هذه الدراسة بعد ذلك أن تكشف عن بعض الجوانب السياسية في التنظيم وخاصة المرتبطة منها بمشكلات توزيع القوة والصراع . وسوف نرى من خلال هذه الدراسة كيف أن توزيع اختصاصات التنظيم على أكبر عدد من الاعضاء لا يعنى بالضرورة أن هذا التنظيم على درجة عالية من الفعالية والكفاية ، بل قد يؤدي هذا التوزيع إلى نتائج سلبية ما لم يعبر عن ظروف التنظيم تعبيراً دقيقاً .

وأية ذلك ما كشفت عنه الدراسة حينما حاولت دراسة اتجاهات أفراد التنظيم نحو توزيع الاختصاصات الأساسية . فعلى الرغم من أن اختصاصات التنظيم القديم كانت موزعة على عدد كبير من المديرين ، إلا أن اتجاهات الأفراد نحو هذا التوزيع كانت أكثر سلبية إذا ما قورنت باتجاهات أفراد التنظيم الحديث نحوه . ففي التنظيم القديم أقر الرضا عن هذا التوزيع ٥٠٪ فقط من أفراد عينته ، بينما أقره ٧٥٪ من أفراد عينة التنظيم الحديث . ولعل أهم ما يشير إليه الفارق بين هاتين النسبتين - الذى كان دالاً احصائياً إلى حد بعيد ( ٢٠٠١ ر ) ( ١ ) - هو أن أفراد التنظيم القديم قد أعلنوا عدم رضائهم عن طريقة توزيع الاختصاصات الأساسية برغم اتساع نطاق هذا التوزيع ، وأن أفراد التنظيم الحديث قد أعلنوا رضائهم عنه برغم عدم استقلالهم وخضوعهم لإدارة مركزية بعيدة عنهم لا يعرفون عنها إلا التفقيش المفاجئ الذى تقوم به بين الحين والآخر . وقد يكون من التبسيط تفسير هذه الظاهرة في ضوء اختلاف ظروف العمل أو في ضوء سوء العلاقات الرئاسية في التنظيم القديم . لذلك يبدو لنا أن الحادثة التى مر بها هذا التنظيم والتي أدت إلى اخفاقه في تحقيق أرباح خلال عام ١٩٧٠ كانت أحد الأسباب التى جعلت أفرادهم يتخذون موقفهم هذا نحو قضية توزيع الاختصاصات الأساسية . فلقد أوضحت مقابلاتي الحرة أن أفراد هذا التنظيم - وخاصة العمال منهم - لديهم اعتقاداً راسخاً مؤداه ، أن الإدارة العليا هى المسئولة عن هذا الاخفاق نتيجة لعدم قدرتها على تصريف أمور

التنظيم ، وعجزها على اتخاذ القرار السليم في الوقت الملائم ، واهتمامها الشديد بأمورها الخاصة حتى ولو كان ذلك على حساب التنظيم ، ولقد ضرب العمال أمثلة واقعية على ذلك منها ان الادارة العليا قد فشلت في ذلك العام في تصريف منتجاتها المحدودة التي يتم تسويقها على مستوى محلى (١) . واتاحت الفرصة لمصانع القطاع الخاص لتسويق منتجاتها المشابهة مما أدى الى اضعاف الموقف المالى للتنظيم . ومع ان الاتجاه الذى عبر عنه العمال لا يتعلق بقضية توزيع الاختصاصات تعلقا مباشرا ، الا انه يكشف عن بعد آخر لهذا التوزيع يتعلق بفعاليته .

ولو تأملنا اتجاهات افراد التنظيم الحديث نحو قضية توزيع الاختصاصات أوجدنا أن تفسيرنا لاتجاهات أفراد التنظيم القديم لم يبعد عن الحقيقة كثيرا فعلى الرغم من خضوعهم لادارة مركزية لايعلمون من أمرها شيئا ، ولا يستطيعون الوقوف على مدى كفاءتها وقدرتها على تصريف أمور التنظيم ، الا أن اتجاهاتهم نحو توزيع الاختصاصات الاساسية على هذه الادارة كانت اتجاهات ايجابية الى ابعد حد ممكن . ولعلنا نستطيع تفسير هذه الايجابية في ضوء النجاح الذى حققه هذا التنظيم منذ أن بدأ في ممارسة نشاطاته ، والذي بدأ أوضح ما يكون في اتساع نطاقه ، وارتفاع معدلات انتاجه ، وقدرته على غزو الاسواق المحلية والاجنبية . ولقد كان لذلك كله تأثير كبير على درجة رضا الافراد عن الادارة العليا ، ذلك لان العمال - كما كشفت عن ذلك ملاحظاتي في التنظيمين - لا يهتمون كثيرا بالفساد السياسى السائد في التنظيم ، بقدر ما يهتمون بضرورة تحقيق التنظيم لاهدافه حتى يضمنوا في النهاية امنا اقتصاديا ، ودوام الحصول على جانب من أرباحه ، تلك الارباح التى يستحيل الحصول عليها دون أن يحقق التنظيم اهدافه تحقيقا كاملا .

ولا نستطيع أن نغفل هنا ما أحدثه نظام توزيع الاختصاصات الاساسية في التنظيمين من آثار على ظاهرة الديمقراطية . ففي التنظيم القديم كان

---

(١) مثل الجوارب والفانلات والتريكو وبعض الملابس الجاهزة التى تنتجها الشركة .



هذا النظام معارضا بشكل واضح لممارسة المبادئ الديمقراطية إذا ما قورن بموقفه في التنظيم الحديث . ففي الأول أقر ٢٦٤٪ من الذين أعلنوا عدم رضائهم عن هذا النظام أنه يحول دون ممارسة العمال وصغار الموظفين للنسطة برغم الدور الذى يلعبونه في عملية الانتاج التى هى عماد التنظيم ، وفى الثانى لم يقر ذلك سوى ١٦٧٪ . ومن الواضح أن الموقف الذى اتخذه هؤلاء الافراد - وأغلبهم من العمال وصغار الموظفين - يعبر عن جانب من مشكلات توزيع القوة في التنظيم ، كما يعبر عن اتجاهات صراعية بين القوة المنتجة الكثيرة العدد والقوة الادارية القليلة العدد والمتحكمة بالفعل في موارد التنظيم ومصادره . ولسنا هنا في ظرف يسمح بمعالجة تفصيلية لهذه المشكلات ، ولكن الشئ الذى ينبغى تأكيده هنا هو أن الذين اتخذوا موقفا سلبيا من نظام توزيع الاختصاصات الاساسية في التنظيمين ، قد عبروا عن موقفهم هذا من خلال موقفهم من الادارة العليا ومن خلال عدم اتاحة هذا النظام لهم ممارسة الديمقراطية التى هى أحد المبادئ الاساسية في التنظيمين كما تعبر عن ذلك لوائح وقوانينه الاساسية ، وكما تعبر عن ذلك ايدولوجية المجتمع المصرى الآن التى تؤكد ممارسة هذه المبادئ في التنظيمات الصناعية . ولقد عبر أيضا عن هذا الموقف بطريقة عامة الى حد ما ٣٠٢٪ من أفراد التنظيم الحديث و ٣٨٩٪ من أفراد التنظيم القديم ، حينما أشاروا الى أن نظام توزيع الاختصاصات الاساسية يجعل السلطات والقرارات الهامة في ايدى عدد قليل من المديرين ، مما قد يعرض لتنظيم للخطر بحكم الاعتماد عليهم وحدهم . ولقد عبر لى أحد القادة للنقابيين في التنظيم القديم عن خطورة تركيز الاختصاصات ومعارضة ممارسة المبادئ لديموقراطية بقوله « ان الاعتماد فقط على الاداره يجعلنا في موقف ضعيف ، لأننا لا نعلم كيف يتصرف المديرون في أمور التنظيم وشئونهم . وقد لا يكون بعض العمال والموظفين على مستوى مسئولية رقابة ما يدور في التنظيم ، ولكن مجرد ممارستهم لهذه الرقابة ستكسبهم بمرور الأيام خبره ودراية في ممارستها ممارسة ذكية لا تزعج المديرين ، » .

ويبدو أن اتجاهات أفراد التنظيمين نحو طبيعة الضبط التنظيمي . نعانى من عدم الدقة والتحديد ، برغم ما أعلنوه وما طالبوا به على نحو

ما أوضحنا . فعندما حاولت التحقيق من دقة هذه الاتجاهات وصعت أفراد العينتين في موقف عليهم أن يحددوا اتجاهاتهم نحوه وهو توزيع الاختصاصات الأساسية على الأوضاع الرئاسية التالية أم تركيزها في أيدي كبار المديرين . ولقد كان من المتوقع لنا أن يجذب أفراد التنظيمين - وخاصة القديم - توزيع هذه الاختصاصات نظرا للظروف التي مروا بها والمواقف التي اتخذوها من الإدارة العليا ، ولكنني وجدت - مع ذلك - ما لا يؤيد هذا التوقع تماما . ففي التنظيم القديم أقر ٥٥ر٤٪ فقط من أفراد عينته توزيع الاختصاصات ، وفي التنظيم الحديث أقر ذلك ٥٠ر٨٪ من أفراد عينته . وإزاء هذا الموقف نجد أنفسنا مدفوعين إلى الفصل بين اتجاه الأفراد نحو مديري الإدارة العليا بوصفهم أشخاصا يخضعون للأحكام التقويمية التي يصدرها العمال وصغار الموظفين وبين اتجاه الأفراد نحو طبيعة الضبط المثالي في التنظيم . ولقد فصل أفراد التنظيمين - فيما يبدو - بين أحكامهم الشخصية عن المديرين وبين نظام توزيع السلطة المثالي من وجهة نظرهم .

ولدى من الشواهد الكيفية والكمية ما يدعم هذا الفصل . ففي مقابلاتي الحرة مع عدد من عمال الانتاج والمشرفين والكتبة في التنظيم القديم ذكر لي بعضهم - ووافقهم البعض الآخر على ذلك - أنهم لا يقصدون أن النظام الإداري في المصنع معيب ولا يصلح لتنظيم العمل فيه ، بل يقصدون أن الظروف كثيرا ما تساعد بعض الموظفين على تولي مناصب قيادية لا يصلحون لها بحكم وصولهم غير الشرعي الذي يقوم على التماق والتقرب من الرؤساء . ولقد زاد هؤلاء الأفراد موقفهم وضوحا حينما أشاروا إلى أن طبيعة العمل تقتضى وجود مديرين على درجة عالية من الكفاءة الإدارية والفنية . أما طريقة اختيار هؤلاء المديرين فيجب أن تكون موضع اهتمام المؤسسة العامة للغزل والنسيج التي تعد المسؤولة - إلى حد كبير - عن الفساد الذي قد ينجم عن تعيين مديرين غير أكفاء .

وعندما حاولت دراسة الاتجام نحو قضية توزيع الاختصاصات على مستوى الجماعات المهنية المختلفة بدت أمامي اتجاهات مختلفة تعبر عن الظروف الطبقية والسياسية لكل جماعة من هذه الجماعات . فذوو المهن الفنية العليا والمهن الفنية الإشرافية وإلى حد ما المهن الإدارية والإشرافية اتخذوا

موقفا نكيا نحو هذه القضية حينما أيدوا توزيع الاختصاصات تأييدا واضحا .  
 بيد أنهم اختلفوا في مبررات موقفهم هذا . ففي مقابلات حرة مع بعض  
 منهم ، ذكروا أن توزيع الاختصاصات هو الظرف التنظيمي المثالي الذي  
 يستطيع أن يساعد التنظيم على أداء وظائفه ، كما ذكر بعض آخر أن توزيع  
 الاختصاصات يمنع تعقد الاجراءات ويحول دون تغلغل الروتين . ولقد ذكر  
 بعض ثالث أن توزيع الاختصاصات يحول دون تشكيل مراكز قوى محيطه  
 بكبار المديرين ، لان تجميع السلطات في أيدي عدد قليل من المديرين يجعل  
 الموظفين يتهافتون ويتنافسون من أجل الوصول الى مراكز السلطة .  
 ويستشهد هذا البعض بأمثلة حية من تاريخ هذا التنظيم تكشف بوضوح عن  
 أن الفترات التي كان يزداد فيها تركيز السلطات كانت تشهد صراعا بين  
 صغار المديرين ذوي المكانات المتساوية .

أما اتجاه ذوي القنات المهنية الدنيا على مستوى التنظيمين نحو قضية  
 توزيع الاختصاصات فكان يتذبذب بين التحبيز والرفض . فالذين حذبوا  
 منهم توزيع الاختصاصات هم الذين تأثروا بالخبرات التي مر بها التنظيم ،  
 وهم عموما فئة متفتحة استطاعت أن تزن القضية وزنا دقيقا نسبيا . أما  
 الذين رفضوا توزيع الاختصاصات ففئة تقدر تسلسل السلطة وتخلع عليه  
 هالة اسطورية يدعمها تاريخ تنظيمي طويل كان يقوم حتى سنة ١٩٦١ على  
 احترام السلطة الرئاسية وتنفيذ أوامرها وتعليماتها تنفيذا حرفيا ، لأنها  
 كانت - في نظرهم - مصدر القوة والنفوذ والتأثير والبطش في كثير من  
 الاحيان ، ويبدو أن أعضاء التنظيمين لا يختلفون كثيرا في اتجاهاتهم نحو  
 قضية توزيع الاختصاصات ، ذلك لأن كثيرا من أفراد التنظيم الحديث قد  
 عملوا قبل التحاقهم بتنظيمهم بتنظيمات صناعية لم تكن ظروفها تختلف في  
 شيء عن الظروف التي مر بها التنظيم القديم . ومن الامور التي تدعو الى  
 الثقة في هذا التفسير أن التحليلات الاحصائية التي أجريناها على مستوى  
 التنظيمين لم تكشف عن اختلافات جوهرية بين القنات المهنية المختلفة بما  
 يتعلق باتجاهاتها نحو قضية توزيع الاختصاصات الأساسية . ففي التنظيم  
 الحديث كشف اختبار ( كا ٢ ) عن عدم وجود فروق دالة احصائيا ، كما كشف  
 عن ذلك الاختبار نفسه عندما استخدم على مستوى التنظيم القديم ( ١ ) .

---

(١) كا ٢ في التنظيم الحديث = ٢٢٧ ، وفي التنظيم القديم = ١٧٢ .

وفضلا عن كل ما سبق ، لدينا شواهد كمية تؤيد تفسيرنا لاتجاهات أفراد التنظيم نحو قضية توزيع الاختصاصات الأساسية ، وتدعم الشواهد الكيفية التي حصلنا عليها . فلقد تتبعنا الذين اتخذوا اتجاها ايجابيا نحو هذه القضية بهدف التعرف على الفوائد التي تحققها توزيع هذه الاختصاصات وحينما حصلنا على التوزيعين ، أيقنا أن تفسيرنا لاتجاهات الأفراد لم يبعد عن الواقع المعاش كثيرا . فالفوائد لدى أفراد التنظيم واحدة ، مع ميل أفراد التنظيم القديم لأكيد فوائد نابعة من الظروف التنظيمية المحيطة بهم . فهم وان كانوا قد أكدوا ما يؤدي اليه هذا التوزيع من سهولة سير العمل ودقة في الاشراف ، الا أنهم قد أكدوا فائدة ثالثة هي اختصار الاجراءات . ولعل ادراك أفراد التنظيم القديم لهذه الفائدة نابع من احساسهم بتعقد الاجراءات - وخاصة الكتابية - وزيادة عدد المستويات الرئاسية التي تبدو واضحة أمام أى مشاهد خارجي يحاول ملاحظة سير العمل واجراءاته . ومن الممكن تفسير هذا الموقف في ضوء عدد من الأبعاد التنظيمية أهمها أن هذا التنظيم يمثل وحدة انتاجية متكاملة بكل ما يتضمنه هذا الوصف من معان ، تتداخل فيه النشاطات الادارية مع النشاطات الانتاجية تداخلا معقدا لا يؤدي الوظيفة المتوقعة منه في بعض الأحيان . فادير الادارى - مثلا - لا يقتصر عمله على الاشراف على الشئون الادارية وجانب من الشئون المالية المرتبطة بوظيفته ، ولكنه يمتد ليشمل نشاطات قد يدخل بعض منها في نطاق اختصاصات مدير الغزل أو مدير النسيج ، وحينما يحاول المدير الادارى ممارسة هذه النشاطات يلجأ الى اخضاعها للاجراءات الادارية التي تفرض عليه ضرورة موافقة المديرين الاداريين الذين يعاونونه ، والا عد متخطيا لرؤسائه ، ولقد شاهدت بالفعل موقفا من مواقف الصراع بين مدير الغزل الذى كان يحاول تشغيل بعض الأفراد في ادارته دون موافقة المدير الادارى الذى هو - بحكم اختصاصاته - مسئول جزئيا عن سياسة التوظيف . فمدير الغزل يلجأ الى مبررات فنية تدعم موقفه أهمها انه قد وجد في هؤلاء الأفراد الكفاءة الفنية التي يتطلبها العمل في القسم ، وأن ظروف العمل تفرض بالفعل الاستعانة بهم ، طالما أن ميزانية التنظيم تسمح بتوظيف هؤلاء الأفراد . أما المدير الادارى فيقدم مبررات ادارية تقوم على اتباع الاجراءات الضرورية للتشغيل ، وهي اجراءات نظمها لوائح الشركة وقوانينها . ودون أن نستطرد في ذكر أمثلة أخرى

على الصراع الذى كان ينشأ بين المديرين حول اختصاصات كل منهم ، والذى كانت أهم نتائجه ريادة الاجراءات وتعهدها ، نجد من الضرورى تسجيل الدلالات التنظيمية للشواهد الامبيريقية التى بايدينا . فافراد التنظيم الذين اتخذوا اتجاها ايجابيا نحو توزيع الاختصاصات الأساسية فى التنظيم قد أكدوا حقيقة أساسية - برغم اختلاف تبريراتهم - هى أن هذا التوزيع يتيح أفضل الفرص لأداء الأعمال والمهام والنشاطات فى يسر ، مقللا من احتمال تدخل التعقيدات المكتبية والاجراءات الادارية غير الضرورية .

واذا ما حاولنا التعرف على أخطار تركيز الاختصاصات كما عبر عنها الذين اتخذوا موقفا ايجابيا نحو هذا التركيز ، لاحظنا أن هؤلاء الأفراد قد أكدوا ما سبق أن أوضحوه بطريقة عكسية تماما ، وإن كانوا قد كشفوا عن حقائق لم تتح لهم من قبل فرصة التعبير عنها . ففى التنظيم الحديث نجد أن أخطر ما ينطوى عليه تركيز الاختصاصات هو انه يتيح للرؤساء القبض على مقاليد السلطة فى الوقت الذى لا يكون لديهم الالم الكاف بالأعمال الفنية التى يمارسها التنظيم . ولقد عبر ٧٥٤٪ من اتخذوا اتجاها ايجابيا من قضية توزيع الاختصاصات عن هذا الخطر ، بينما لم يشير اليه سوى ٤٢٪ من قرنائهم فى التنظيم القديم . فضلا عن الدلالة الاحصائية البعيدة للفرق بين هاتين البسبتين ( ٢٠٠١ ر ) ( ١ ) ، فإن هذا الفرق يعكس بعد ذلك دلالات تنظيمية وتكنولوجية بالغة الأهمية ، فموقف أفراد التنظيم الحديث راجع - فيما يبدو لنا - الى الاحساس الذى خلعه عليهم العمل الذى يؤديه ، ذلك العمل الذى يتسم بقدر كبير من التعقد الفنى الذى فرض مهارة ودقة لا يستطيع العامل أن يكتسبهما الا بعد فترة طويلة نسبيا من التمرن والتدريب . واذا ما أضفنا الى ذلك بعد الادارة المركزية عن المصنع ، وما يرتبط بذلك من مشكلات أوضحنا جانبا منها فى مواضع سابقة ، اتضح لنا أن الموقف الذى اتخذه هؤلاء العمال كان موقفا ينطوى على قدر من الثقة بالذات الراجع الى ممارسة أعمال فنية ، لا تهتم الادارة المركزية بالوقوف عليها وتقديرها تقديرا يحقق لهم احسلس- التقدير والتقرب السيكولوجى من الادارة المركزية .

---

(١) ت = ٨٥

أما أفراد التنظيم القديم فقد اتخذوا من أخطار تركيز الاختصاصات اتجاها يعبر عن الفساد السياسى الذى استشرى - فيما يعتقدون - على مستوى الادارة العليا . فأخطر ما يؤدى اليه هذا التركيز هو اتاحة الفرصة لتلطاق المرعوسين للرؤساء . ولقد أكد هذا الخطر ٣٤٦٪ من الذين اتخذوا اتجاها ايجابيا نحو قضية توزيع الاختصاصات ، بينما لم يؤكده سوى ٣٣٪ من قرائهم فى التنظيم الحديث (١) . ولقد أكد أفراد التنظيم القديم هذا الخطر مرة أخرى حينما ذكر ٢٢٢٪ منهم أن تركيز الاختصاصات يتيح الفرصة لشغل الوظائف الأساسية بمديرين غير موضوعين وليسوا على مستوى المسئولية التى تفرضها عليهم وظائفهم . ونستطيع أن نجد فيما سبق أن ذكرناه حول هذا الموضوع تفسيراً كافياً - الى حدما - للتفاوت الذى نأمله هنا بين أفراد التنظيمين ، ذلك التفاوت الذى لا نستطيع تفسيره دون فهم ديناميات التنظيمين والظروف التاريخية التى مرا بها .

ويبدو أن الظروف التكنولوجية المتغيرة التى تعرض لها التنظيم الحديث قد انعكست على اتجاه الأفراد نحو قضية تركيز الاختصاصات الأساسية . فلقد أوضح ٢٦٢٪ من الذين اتخذوا اتجاها ايجابيا من هذه القضية أن تركيز الاختصاصات يجعل من الصعب على التنظيم التحرك لمواجهة الظروف المتغيرة التى تطرأ عليه ، بينما لم يشر الى ذلك سوى ١٢٣٪ من قرائهم فى التنظيم القديم . ولقد تكشف لى بعد مقابلات عديدة مع مديري التنظيم الحديث أن الظروف التى يخضع لها المنتج تجعل من المحتم أن تكون الادارة لامركزية الى حد بعيد . وعلى الرغم من أن هؤلاء المديرين لم يذكروا لى حادثة واحدة أدت الى عواقب وخيمة نتيجة لتحكم الادارة المركزية فى القرارات الأساسية لهذا التنظيم ، الا أن عباراتهم تشير - بشكل مباشر - الى أن تنظيمهم يستطيع أن يحقق مزيداً من الفعالية اذا مارفعت الادارة المركزية يدها عن بعض الأمور ، تاركة اياها الى الادارة الاقليمية تتخذ فيها قراراتها فى ضوء السياسة العامة التى تضعها الادارة المركزية .

---

(١) قيمة ت = ٥٠ ، والفرق بين النسبتين دال احصائيا عند مستوى ٠.٠١

### ثالثا - الاتصال : قنواته واتجاهاته

لم تكن معالجتنا لقضيتي القواعد البيروقراطية والاختصاص ببعيدة عن مشكلات الاتصال في التنظيم . فاذا كان الهدف من وضع القواعد هو تقنين السلوك وامكان التنبؤ به وضمان الانتظام والنظام في أداء المهام ، الا أن هذا الهدف لا يتحقق تماما الا من خلال نسق اتصال يحدد مسار هذه القواعد تحديدا يضمن لها فعاليتها وقدرتها على توجيه النشاطات التنظيمية . وما يقال عن القواعد البيروقراطية يقال أيضا عن الاختصاص الذي لا يكتسب وضوحه ودقته الا من خلال نسق اتصال يمكن أفراد التنظيم من التعرف على اختصاصات كل منهم وتنظيم علاقاتهم الرئاسية والاجتماعية في ضوء حدود هذه الاختصاصات وأبعادها .

وفي حدود تصورنا لعلاقة الاتصال بكل من القواعد البيروقراطية والاختصاص يمكننا تحديد أبعاد معالجتنا لقضية الاتصال في التنظيم . فنحن لن نهتم هنا بتقديم دراسة شاملة لأبعاد عملية الاتصال في التنظيم كما تناولها الدراسات الكلاسيكية التي تخصص لبحث هذه العملية ، بقدر ما نهتم باستكمال دراسة جوانب معينة من عملية الاتصال ترتبط ارتباطا وثيقا بقضيتي القواعد البيروقراطية والاختصاص . واذا ما تمكنا من تحقيق ذلك استطعنا تقديم صورة شاملة متكاملة لبعدين تنظيميين هامين وعمليتين اجتماعيتين أساسيتين .

وعندما حاولت دراسة قضية الاتصال في التنظيمين وجهت اهتمامي لموقف تنظيمي يعكس الى حد كبير وضوح قناة هامة من قنوات الاتصال هي تلك التي يسير فيها الفرد الذي تواجهه مشكلة من مشكلات العمل او الذي يود أن يقدم لرئيس أو مسئول شكوى من أمر يضايقه . ولقد أوضحت الشواهد الكمية أن التعرف على هذا الرئيس أمر ممكن بالنسبة لأفراد العينتين . ففي التنظيم الحديث أقر ذلك ٨٠٪ من أفراد عينته ، وفي التنظيم القديم أقر ذلك ٨٠٪ فقط . وبرغم تقارب هاتين النسبتين ، الا أن ذلك لن يبعثنا عن ادراك واقع تنظيمي بدا لي أنه يلعب دورا هاما في تعرف أفراد التنظيم على المسئولين الذين يلجأون اليهم بشكاواهم . فالتنظيم الحديث - بحكم

صغر حجمه ووضوح اختصاصات مسئولية - أتاح الفرصة أمام العاملين للالمام بمهام الوظائف الرئاسية التي يمكن أن تحسم ما تتضمنه هذه الشكاوى .

ففي مقابلة جماعية مع بعض عمال الانتاج في ايراقى ، هندسة التصنع ، و « مراقبة الجودة » ، ظهر بوضوح أن هؤلاء العمال لديهم تصورا كاملا وواضحا عن اختصاصات الرؤساء - بيد أن هؤلاء العمال لم يخفوا مشاعرهم نحو بعض الرؤساء ، وبدا ذلك واضحا عندما أشار اثنان منهم الى أن « معرفة اختصاصات الرئيس ليست هي الشئ المهم ، بل شخصية هذا الرئيس وسعة صدره واستعداده للبت فيما يقدم له وما يعرض عليه » . على أن هذه المقابلة لم تكشف لنا عن اتجاه سلبي نحو هؤلاء الرؤساء بقدر ما كشفت عن تحفظ ازاء القضية برمتها . ويبدو أن موقف هؤلاء العمال يختلف كثيرا عن موقف فرنائهم في التنظيم القديم . فالأخيريون لم يتيحوا لنا فرصة مناقشة القضية بطريقة موضوعية ، لانهم كانوا مدفوعين - كما أوضحنا من قبل - بموقف معاد للإدارة العليا جعلهم يربطون قضية التعرف على المسؤولين المختصين بالبت في الشكاوى بقضية أخرى هي موضوعية هؤلاء المسؤولين واستعدادهم للبت فيها .

وهناك بعد ذلك بعد تنظيمي آخر يرتبط - في وقت واحد - بفعالية النقابات للبيروقراطية وبنسق الاتصال الذي يستعين به التنظيم لتوصيل هذه النقابات الى أعضائه . ويتمثل هذا البعد في حرص الإدارة على توضيح قراراتها للأفراد ، وإبراز الاهداف التي صدرت من أجلها ، وتبرير الاسس التي تقوم عليها . فحرص الإدارة على ذلك كله يعكس جانبا من فعاليتها ومساعيها الى إشراك الأفراد في أمور تتعلق بهم وبحياتهم المهنية في التنظيم . ولقد حاولت دراسة مدى حرص الإدارتين على تحقيق ذلك ، فوجدت فروقا هامة بينهما ، فروقا ايدتها كل من الشواهد الكمية والكيفية التي حصلت عليها . ففي التنظيم الحديث أقر ٧٠٪ من أفراد عينته أن الإدارة تسعى قدر استطاعتها الى توضيح المبررات التي تدفعها الى اتخاذ قراراتها الهامة ، بينما لم يقر ذلك سوى ٣٤٪ من أفراد عينة التنظيم القديم وعندما استخدمنا اختبار ( ت ) اتضح أن الفارق بين هاتين النسبتين كان



دالا احصائيا الى ابعاد حدا ( ٢٠٠١ ر ) ( ١ ) • ولا نستطيع أن نفسر ذلك تفسيراً  
 عميقاً الا بالرجوع الى السياق التنظيمي • ففي التنظيم القديم اتخذ أغلب  
 أفرادها اتجاهها عدائياً من الادارة العليا نتيجة لظروف التي أشرنا اليها في  
 غير موضع • ومن الطبيعي أن ينعكس هذا الاتجاه العدائي على موقفهم من  
 سياسة صنع القرارات • فالقرارات الصادرة عن الادارة العليا هي من وجهة  
 نظر العمال - الذين يشكلون جانباً كبيراً من أفراد هذه الدراسة - قرارات  
 تخدم الأغراض الشخصية للادارة العليا وأهدافها ولا تخدم العمال أصحاب  
 المصلحة الحقيقية في التنظيم • ولقد تأكدت لي وجهة نظرهم هذه في موافق  
 عديدة عبروا خلالها بصراحة منقطعة النظير عن الاهداف الكامنة وراء  
 القرارات الصادرة عن الادارة العليا • ففي مقابلة حرة مع عامل نقابي ذكر  
 أن « القرار الذي تصدره الادارة برفع معدل الانتاج لا يقصد به عادة صالح  
 الشركة وتحقيق أرباح تعود على العمال ، بل يقصد به تدعيم مكانة  
 المديرين امام رؤسائهم في المؤسسة العامة » واطهار أنفسهم بمظهر للحرص  
 على زيادة الانتاج وتحقيق الارباح • • وبرغم تحفظاتنا على بعض ما يذهب  
 اليه العمال ، الا أن هناك شواهد تشير الى أن ادارة هذا التنظيم لا تهتم كثيراً  
 بتوضيح قراراتها • فعندما حلت مضمون القرارات الصادرة من لادارة  
 العليا خلال السنة المالية ١٩٦٩ - ١٩٧٠ اتضح لي عجز هذه القرارات عن  
 خلق سند سيكولوجي يدعمها ويمنحها قدرة على النفاذ في نفوس العاملين •  
 ويبدو أن ذلك هو ما قصده أحد المديرين حين ذكر أن كثرة الرئاسات هي  
 السبب في عدم وجود نزعة انسانية في القرارات • لان القرارات لابد وان  
 تمر على مستويات رئاسية عديدة قبل ان تصل الى العامل او الموظف الصغير  
 ويبدو أن التنظيم الحديث كان أكثر فعالية في هذا المجال • فبرغم  
 الطابع الصوري الشديد الذي يطبع علاقات أعضائه ، الا أنه قد تمكن من  
 « تشحيم » هذه الصورية بأساليب انسانية خففت الى حد ما من الضغط  
 الذي قد تمارسه القرارات على الانسان • فادارة التنظيم لم تال جهداً في  
 عقد اجتماعات عامة تحاول توضيح القرارات وتفسيرها • ولقد أتيحت لي  
 فرصة حضور اجتماعين خصصتهما الادارة الاقليمية لتوضيح بعض اقرارات

الصادرة اليها من الادارة المركزية . ومع أن هذه القرارات لم تكن في صالح العمال ، لانها فرضت عليهم أعباء جديدة في العمل ، الا أن سعى الادارة الاقليمية لتوضيح قرارات الادارة المركزية أمام العمال كان له تأثير سيكولوجي ايجابي ، بدا بوضوح حينما ناقشت عددا من عمال قسم « هندسة المصنع » في السياسة التي اتبعتها الادارة الاقليمية في هذا المجال ، وأن كانوا قد أظهروا وعيهم بأهداف الادارتين المركزية والاقليمية من عقد هذه الاجتماعات .

وتستعين الادارتان بقنوات اتصال عديدة لتوصيل القرارات الصادرة عنها . فالرئيس المباشر هو القناة الأساسية التي يصل من خلالها القرار كما أشار الى ذلك أفراد العينتين الذين أقرروا حرص الادارتين على توضيح قراراتهما ( ٥٣٦٪ في التنظيم الحديث في مقابل ٥٢٪ في التنظيم القديم ) . بيد أن الدور الذي تلعبه قنوات الاتصال الأخرى يختلف اختلافا شديدا بين التنظيمين . ومن الطبيعي أن يعكس هذا الاختلاف أبعادا تنظيمية عديدة عبر عنها دور هذه القنوات تعبيرا دقيقا . فالتنظيم الحديث لا يكتفى بالتسلسل الرئاسي كأداة لتوصيل القرار ، بل يلجأ إلى أسلوب شخصي هو ارسال النشرات الى كل عضو في التنظيم . ولقد أكد ذلك ٦٤٣٪ من أفراد الذين أقرروا حرص ادارتهم على توضيح قراراتها ، بينما لم يؤكد سوى ٤٠٪ من قرنائهم في التنظيم القديم . وعندما أجرينا تحليلا احصائيا لهاتين النسبتين اتضح أن الفارق بينهما كان دالا احصائيا الى حد بعيد ( ١٠٠٪ ر ( ١ ) ) . على أنني لا زلت أشك - برغم الفارق بين هاتين النسبتين - فيما أشار اليه أعضاء التنظيم القديم . فخلال تحليلي المنشورات القرارات التي كانت تبعث بها الادارة العليا الى العاملين ، اتضح أن هذه المنشورات لم تكن تتعدى مستوى الملاحظين والمشرفين الذين كانوا يتولون - بحكم اوضاعهم الرئاسية - توصيل هذه القرارات الى بعض العمال المقربين لهم توصيلا شفاهيا . ولنا أن نستنتج من ذلك أن سرعة وصول القرارات الى بقية عمال القسم أو الادارة تتوقف على طبيعة العلاقة التي تربط العمال المقربين

الى الملاحظين بالعمال العاديين الذين هم في الغالب من كبار السن ذوى  
المكانات المهنية المنخفضة أو صغار السن الذين لا تربطهم بالملاحظين صلة  
غير صلة العمل .

والمحقق أن قنوات الاتصال في التنظيم الحديث كانت أكثر فعالية اذا  
ما قورنت بقنوات اتصال التنظيم القديم ، فبالإضافة الى ما سبق أن  
أوضحناه نجد الاول ينشغل كثيرا بمسألة توصيل القرارات عبر قنوات  
مختلفة شق بعضها بنفسه وأفاد من قنوات أخرى كانت قائمة بالفعل .  
فمديرو التنظيم الثلاث يوجهون تعليمات دائمة الى رؤساء الاقسام تحثهم  
على شرح معنى القرارات الصادرة من الادارة المركزية وحل الغموض الذى  
يكتنف صياغتها القانونية التى قد يستعصى على العمال فهمها . كذلك حاول  
المديرون الافادة من التنظيم السياسى في هذا المجال . ففى مقابلة مع اثنين  
من العمال القياديين في هذا التنظيم ذكرا أن الادارة تحاول في كثير من الاحيان  
الاستعانة بهما في توضيح بعض القرارات الهامة للعمال ، وخاصة القرارات  
المتعلقة باحداث تغيير في منتج قديم أو استحداث منتج جديد . ويبدو أن  
عمال هذا التنظيم لا يستجيبون بسهولة لهذه القرارات ، لانها تطلب اليهم  
تغيير أعمال اعتادوا على تأديتها وألفوا ممارستها .

وبرغم وضوح هذه النتائج واتساقها ، الا أن الامر لا يزال يتطلب منا  
دراسة موقفية لعملية وصول القرارات الى الافراد كما تحدث بالفعل . وهذا  
يتطلب منا التعرف على المصادر التى يلجأ اليها الافراد للتعرف على قرارات  
الادارة العليا ، ثم دراسة هذه المصادر في ضوء قنوات الاتصال الرسمية التى  
نظمها التنظيم لنقل قراراته الى أعضائه . وعندما حصلنا على توزيع أفراد  
المجموعتين بدت أمامنا نتائج بالغة الاهمية تعكس - الى حد كبير - الظروف  
السياسية والتنظيمية السائدة في التنظيمين . ففى التنظيم الحديث ذكر  
٢٦٠٪ من أفراد عينته أن الرئيس المباشر هو مصدر التعرف على قرارات  
الادارة العليا، بينما لم يذكر ذلك سوى ٢٢٪ من أفراد عينة التنظيم القديم .  
وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفارق بين النسبتين كان دالا احصائيا.  
عند مستوى ٠.٥ ( ١ ) . ولعل أبرز الحقائق التنظيمية التى تعبر عنها نسبة

(١) ت = ٢١

أفراد التنظيم الحديث هي أن التسلسل الرئاسي يعبر عن نسق اتصال متدرج فيه يتولى الرئيس مهمة توصيل قرارات الإدارة العليا الى مروعسيه . ويشير هذا النسق - بطبيعة الحال - الى أن هذا التنظيم يشهد درجة من الصورية في علاقاته برغم حجمه الصغير وضيق نطاق عملياته الانتاجية وارتباطها فيما بينها ارتباطا شديدا على نحو ما سنوضح فيما بعد . وربما عاون على ذلك كله الاساليب التي كانت تلجأ اليها الإدارة بين الحين والآخر . والتي كانت تسعى من خلالها الى تدعيم مشاعر الود بين المستويات الرئاسية المختلفة . ويستطيع المشاهد الخارجي أن يلمس هذه المشاعر بمجرد احتكاك ضئيل بفئات التنظيم المختلفة . على أننا لا نستطيع ان نفسر ذلك دون أن نقف على التأثير الذي تحدثه الإدارة المركزية على التنظيم . فنظرا للبطش الذي كانت تمارسه والتفتيش المفاجيء الذي كثيرا ما كانت تقوم به عمد مديرو التنظيم الى خلق هذه المشاعر بين مختلف فئات التنظيم ، حتى يبدو التنظيم أمام الإدارة المركزية في حالة سلام دائم . ولعل ذلك يستطيع أن يفسر لنا لماذا كان ينزعج هؤلاء المديرون حينما يصل الى عظمهم أن أحدا من أفراد التنظيم قد تقدم بشكوى أو التماس أو احتجاج الى مديري الإدارة المركزية حتى ولو لم تكن هذه الشكوى موجهة ضدهم . وإزاء هذه الظروف نجد مديرو التنظيم يبذلون أقصى جهودهم لربط مختلف فئات التنظيم وتدعيم قنوات الاتصال الرسمية ثم الاستعانة بها في توصيل قرارات الإدارة المركزية الى مختلف المستويات الرئاسية .

أما التنظيم القديم فقد شهد ظروفا مختلفا أشد الاختلاف . فالرئيس المباشر ليس هو قناة الاتصال الاساسية كما أشرنا من قبل ، نظرا لتوتر العلاقات الرئاسية وعدم قدرتها على أداء وظيفة الاتصال أداء فعالا . ويبدو هذا التوتر أوضح ما يكون في علاقات العمال بالملاحظين والمشرفين الذين لم يكونوا في نظر العمال سوى أداة تستخدمها الإدارة العليا لخدمة أغراضها الخاصة وممارسة السيطرة عليهم . وعلى أية حال فلقد حال هذا التوتر دون وجود قنوات اتصال رسمية تنقل الى الافراد قرارات الإدارة العليا . وليس أدل على ذلك من قول أحد عمال الإنتاج لى : « لا يستطيع العامل منا ان يعرف الخبر اليقين من المشرف ، لانه ينقل الينا قرارات الإدارة بطريقة يفهم منها

ان هذه القرارات قد صدرت له وحده ، وانها لا تهم سوى الذين يشغلون وظائف رئاسية ، • ويبدو أن الادارة العليا كانت على وعى تام بعلاقتة المشرفين بالعمال ، فلجأت الى الاستعانة بنشرات محلية كانت تضعها فى لوحة خاصة حتى لا يقال عنها انها تغفل تماما مسألة توصيل القرارات الهامة للأفراد •

على أن هذه الصورة القاتمة لم تكن واضحة على مستوى الرؤساء ، ذلك لان الادارة العليا لا تستطيع التتصير فى توصيل قراراتها الى هؤلاء الرؤساء ، لانهم هم وسيلتها الفعلية فى تحقيق الضبط والامتثال • لذلك نجد الادارة العليا فى هذا التنظيم تحرص أشد الحرص على ارسال قراراتها الى الرؤساء - أيا كانت مكانتهم - فى شكل نشرات توزع عليهم بحكم أوضاعهم الرئاسية • ويبدو هذا الحرص أوضح ما يكون فى الأقسام الادارية والمالية التى هى فى نظر الادارة أقسام استراتيجية ، لانها تمارس أعمالا هى فى نظرها من أخطر أعمال التنظيم •



## الفصل الثامن

### التوازن والتكامل

عندما يستعين التنظيم بميكانيزمات الضبط وقنوات الاتصال لتحقيق مهامه ووظائفه ، فإنه يسعى الى تدعيم توازنه وتحقيق تكامله ، فالتسلسل الرئاسى لا يعبر فقط عن الجانب الترشيدى المتمثل فى تحديد السلطة وتعيين الاختصاص ، ولكنه يعبر أيضا عن جانب اجتماعى - سيكولوجى هو السيطرة على الافراد وضمان امتثالهم للقواعد وخضوعهم للرؤساء . تلك وظيفة كامنة يؤدّيها التسلسل الرئاسى لادارة التنظيم تحت ستار وظيفة ظاهرة هى أن اتسلسل هو افضل ضمان لتحقيق النظام والانتظام فى التنظيم . والواقع ان التنظيم الحديث لا يكتفى لتحقيق توازنه بما يتيح له بناؤه الذى يحمل فى داخله عناصر هذا التوازن ، ولكنه يلجأ الى ميكانيزمات أخرى يدعم بها وجوده ويرسّى من خلالها شرعيته . ولكى تكون هذه العناصر فعالة خادمة لاغراضه ، نجده يسعى جاهدا الى ارسائها ومنحها طابعا نظاميا حتى ليخيل الى المشاهد أنها قد أصبحت جزءا مكملا له أو كيانا عضويا لا ينفصل عنه .

ومن الطبيعى أن يهتم عدد كبير من علماء التنظيم الغربيين بدراسة توازن التنظيم وتكامله . بيد أن دراستهم لمهاتين القضيتين كانت فى الغالب دراسة عضوية وضعية تقيدت بعناصر مفهوم النسق تقيدا أبعدا عن دراسة الجوانب الدينامية فى التنظيم وعلى الاخص جوانب الصراع وتوزيع القوة والتغير . ويكفينا فى هذا المجال أن نعود الى الفصل الثالث لثرى كيف عالج تالكوت بارسونز مشكلات التوازن ، وكيف أدى به خضوعه المطلق للمعنى الضيق لمفهوم النسق الى تقديم نظرية متحيزة لم تتجح الا فى تبرير ما هو قائم بالفعل ، وتجاهل المشكلات الحقيقية التى يعانى منها التنظيم الحديث . وما يقال عن بارسونز يقال عن فيلب سلزنيك الذى لم تكن نظريته فى التنظيم -

برغم ايجابيتها في بعض الاحيان - سوى تطبيقا دقيقا لنموذج عضوى هو النسق ، ويقال ايضا عن كاتز وكان اللذين انبهرما بما قدمه بارسونز فاقتفوا اثره حتى وصلوا الى نتائج باللغة التصليل .

ولست أنكر مطلب التوازن في التنظيم . ذلك لانه ( أى التنظيم ) لابد وان يضمن قدرا من الاتساق يمكنه من أداء وظائفه . وحتى اذا لم يستطع التنظيم ضمان هذا القدر ، فان عليه أن يلجأ الى صيغة بمقتضاها يتمكن من تدعيم سياسة التعايش بين الاطراف المتنازعة أو المتصارعة فيه ، او بينه - بوصفه طرفا - وبين الأطراف الأخرى التى قد يدخل معها في علاقة صراع أو منافسة . واخذ بالتوازن الذى نقصده ليس هو ذلك الذى يتضمنه مفهوم النسق بمعناه الضيق ، والذى يقوم على التساند المطلق بين أجزائه ومكوناته المختلفة ، ذلك التساند الذى يخفى وراءه مواقف صراعية لا يخلو منها أى نسق مهما بلغ مقدار توازنه أو تكامله . على ذلك لا يعنى أننى أتصور التنظيم كما لو أنه بوتقة منصهرة أو كيان قائم على مجموعة من المصالح المتعارضة التى يستحيل التوفيق بينها . انه مزيج من عناصر تدعم توازنه الذى هو مطلب لتحقيق الاهداف التى أنشئ من أجلها وعناصر أخرى تثير الصراع بين أعضائه بحكم المصالح المختلفة التى تعبر عنها طبقاته وفئاته المختلفة . وفى جنود هذا التصور - الذى أوضحناه معالمة في الفصلين الاول والخامس - سوف نخصص هذا الفصل لمعالجة قضية التوازن في التنظيمين ، على أن نخصص الفصل التالى لمناقشة قضيتى الصراع والتغير فيهما . ولسوف ندير معالجتنا لقضيتى التوازن والتكامل على مستريين تنظيميين . والتنظيم تنظيمية . أما المستويين التنظيميين فهما : الانقسام التنظيمية ، والتنظيم ككل ، أما المشكلة التنظيمية فهي ديموقراطية الادارة . وقبل أن نشرع في معالجتنا يتعين تسجيل ملاحظة أولية ، هى أن معالجتنا لقضية التوازن في هذا الفصل لا تنفصل عن معالجتنا لقضية الصراع ، ذلك لأن تحليل التوازن سيقودنا - بالضرورة - الى المواقف الصراعية التى ترسم أبعاد هذا التوازن . أما معالجتنا لقضية الصراع في الفصل التالى فستخصص لتحليل مواقف صراعية بعينها ، وجدنا من الضروري أن نخصص لها هذا الفصل . ولننتقل الآن لتحليل توازن التنظيمين وتكاملهما لفرى الى أى مدى استطاع تصورنا النظرى للتنظيم توجيهنا لتحليل هاتين القضيتين الشائكتين .



## أولا - الأقسام التنظيمية : ديناميات التكامل

يمثل القسم التنظيمي نسقا فرعيا لنسق أكبر وأشمل هو التنظيم . وتتوافر في هذا النسق الفرعي كثير من الخصائص التي تتوافر في النسق الأكبر حقيقة أكدها بارسونز في تحدياته للتنظيم ، ولكننا مع ذلك نفصلها عن السياق الوضعي الذي وضعها فيه ، لأنها - فيما نعتقد - حقيقة قادرة على تحايل ما يدور في التنظيم دون أن نخور في المشكلات المتعلقة بالفرد والجماعة الصغيرة . وسوف يتيح لنا الالتزام بتعدد مستويات التحليل أن نكشف عن المشكلات الخاصة التي تنشأ على مستوى من مستويات الانساق . فالمشكلات التي يعاني منها التنظيم ككل تختلف - بالتأكيد - عن المشكلات التي تعاني منها أقسامه وفروعه بمستوياتها المختلفة . على أننا لن نفصل بين مستويات الانساق فصلا تعسفيا ، ولكننا سننتقل في بعض الأحيان من مستوى إلى مستوى آخر بعد أن نكون قد استوعبنا المشكلات والظواهر التي تنشأ على كل مستوى .

ومن الطبيعي أن يرتبط مبلغ توازن القسم التنظيمي بمدى رضا أفراده عن العمل فيه . وعندما حاولت دراسة مدى رضا هؤلاء الأفراد عن العمل في الأقسام التي يعملون فيها ، حصلت على شواهد كمية لا تدعم كثيرا الشواهد الكيفية التي حصلت عليها . فلقد أقر ٧٣٪ من أفراد التنظيم الحديث هذا الرضاء ، بينما لم يقر سوى ٦٨٪ من أفراد التنظيم القديم . ولست أنكر أن هاتين النسبتين قد خبيتا توقعاتنا ، ذلك لأن الصراعات التي شهدتها الأقسام الانتاجية في التنظيم القديم - والتي كشفنا عن جانب منها في الفصل السابق - كان يجب أن تؤثر على مبلغ هذا الرضاء تأثيرا واضحا . ولكن ما حدث فعلا هو أن أفراد هذا التنظيم - بصفة خاصة - قد فصلوا فصلا واضحا بين رضائهم عن العمل الذي يؤدونه بوصفه مصدر دخولهم وبين علاقاتهم بالرؤساء ، تلك العلاقات التي أحدثت توترات عديدة لم تكن الإدارة العليا ببعيدة عنها . ولقد تأكد ذلك لى بوضوح خلال مقابلتين جماعيتين مع فريقيين من عمال الانتاج ، الاول يعمل في ادارة الغزل ، والثاني يعمل في قسم النسيج . فبرغم الفترة الزمنية التي فصلت المقابلتين ، أوضح كل منهما - بطريقته الخاصة - جانبا من هذا الموقف . ففريق عمال الغزل - الذي

كانت العلاقات الرئاسية في ادارته على درجة عالية من التوتر - يؤكد أن الرضاء عن العمل في القسم أمر مفروض على العامل ، لان الاقسام الاخرى ليست بأحسن حال من القسم الذى يعملون فيه بالفعل . أما فريق عمال النسيج فيكشف عن جانب آخر للموقف هو أن عدم الرضاء لن يفيد العامل كثيرا ، لانه لن يجد خارج التنظيم فرصة أخرى للعمل ، كما أن صناعة النسيج - بطبيعتها - لم تتح للعمال فرصة اكتساب مهارات أخرى تسهل عليهم الانتقال الى صناعة أخرى .

وهناك من الشواهد الكمية ما يدعم بطريقة غير مباشرة ما ذهب إليه هذان الفريقان من العمال ، وما يلتقي الضوء على رضا أفراد أقسام التنظيم بصفة عامة . فعندما أقيمت علاقة بين مبلغ الرضاء والادارة التي يعمل فيها الافراد ، اتضح أن رضا أفراد الاقسام الانتاجية في التنظيم القديم واغلبهم من العمال بالطبع - كان منخفضا اذا ما قورن برضاء أفراد الاقسام الادارية . أما الارتفاع النسبي في رضا أفراد الاقسام الادارية عن العمل فيها فيمكن تفسيره في ضوء موقع هؤلاء الافراد من الادارة العليا ووضعهم الطبقي الذي يشغلونه في التنظيم . ففي المقابلات التي عقدتها مع عدد من موظفي هذا التنظيم (١) - والتي اشرت اليها في الفصل السابق - لاحظت أن هؤلاء الموظفين قد اتخذوا موقفا دفاعيا عن الادارة العليا ، مفسرين موقف العمال بأنه عدم فهم كامل للحقوق التي منحتها اياهم القوانين الاشتراكية ، وانخفاض مستويات تعليمهم الذي أدى بهم الى عدم القدرة على استيعاب مهام الادارة العليا ووظائفها . واعترف أنني لم أستطع خلال هذه المقابلات الوقوف على كثير من الامور الخفية التي يمكن أن أفسر بها الموقف الصلب الذي اتخذه هؤلاء الموظفون دفاعا عن الادارة العليا . ولكني أجد - مع ذلك - مفتاحين لنفسير هذا الموقف ، الاول هو تصور العمال ازاء الادارة العليا ، والوضع الطبقي الذي يشغله هؤلاء الموظفون في التنظيم .

وإذا كانت الشواهد الكمية السابقة قد أقتضت انصواء - بطريقة غير

(١) منهم المهندس ، ومراجع الحسابات ، والكيمائى ، والمحامى ،  
وكاتب الارشيف .

مباشرة - على رضا أفراد عن العمل في أقسامهم ، الا أن هناك شواهد كمية اضافية تستطيع أن تفسر مبلغ هذا الرضاء بطريقة مباشرة معبرة . فعندما حاولنا اقامة علاقة بين مبلغ الرضاء عن العمل في القسم والمهنة التي يعمل بها الشخص ، اتضح لنا على الفور أن تفسيرنا السابق لم يبعد عن الحقيقة كثيرا . ففي التنظيم القديم يدا التباين بين الفئات المهنية المختلفة أوضح ما يكون . فذوى المهن الفنية العليا والمهن الاشرافية الفنية والمهن الادارية الاشرافية بل وحتى المهن الكتابية عبروا بوضوح عن رضائهم عن العمل الذي يقومون به في أقسامهم . أما عمال الانتاج فكانوا أقل رضاء بما يقوموا به في أقسامهم . ولقد أكد هذا التباين اختبار ( ٢١ ) الذي كشف عن وجود فارق دال احصائيا بين ذوى الفئات المختلفة فيما يتعلق بمبلغ رضائهم عن العمل الذي يقومون به في أقسامهم عند مستوى ٠٠١ ر ( ١ ) . كما كشف معامل الاقتران عن وجود ارتباط بين الرضاء وطبيعة القسم التنظيمي قدره ٠٦٣٠

وإذا كانت الاوضاع الطبقيّة والصراعات المختلفة قد لعبت دورا هاما في تحديد موقف أفراد التنظيم القديم من رضائهم عن الاعمال التي يمارسوها في أقسامهم ، الا انها لم تلعب نفس الدور في التنظيم الحديث . ففي هذا التنظيم اتخذ عدد كبير من ذوى المهن الفنية العليا موقفا سلبيا من الادارة العليا نتيجة احساسهم بأنهم لا يقومون بعمل يلقي اهتماما ملحوظا من جانب هذه الادارة . وأقصد بهؤلاء مهندسى قسم البحوث الذين أوكلت اليهم الشركة مهمة خطيرة هي تطوير المنتج والنهوض به في الوقت الذي أفترقوا فيه الامكانيات المادية والمعرفة الفنية المتخصصة الضرورية لتحقيق هذه المهمة . ودون أن نستطرد في توضيح اتجاهات هؤلاء المهندسين نحو الادارة العليا ونحو الادارة الاقليمية ونحو زملائهم الذين يعملون في أقسام انتاجية يستشعرون من خلالها اهتمام الادارة العليا بهم ، دون أن نستطرد في توضيح ذلك كله ، يمكننا القول ان الموقف السلبى الذى اتخذه مهندسو قسم البحوث - وهم يشكلون جانبا كبيرا من ذوى المهن الفنية العليا - قد انعكس على موقف المهن الفنية العليا من قضية الرضاء عن العمل الذى يمارسونه في أقسامهم كما تعبر عن ذلك الشواهد الاحصائية التي بأيدينا .

$$(١) ٢١ = ١١٨٦$$

ويبدو أن عمال التنظيم الحديث كانوا أكثر ايجابية نحو الاقسام التي يعملون فيها ونحو الاعمال التي يمارسونها في هذا الاقسام . ولا نستطيع أن نفسر هذه الايجابية دون الرجوع الى الايديولوجية التي تبنتها الادارة الاقليمية ، وهى ايديولوجية فرضتها تبعيتها لادارة مركزية على درجة عالية من القوة ، جعلت مديري الادارة الاقليمية - كما سنوضح فيما بعد - يلجأون الى كل الاساليب التي تضمن تحقيق التوازن بين أفراد القسم الواحد وأفراد التنظيم ككل من أجل الحفاظ على اوضاعهم و اظهار التنظيم أمام الادارة المركزية كما لو انه كل متجانس تسود بين أعضائه روح التعاون والتضامن والوفاء . ولعل ذلك هو السبب في أن التحليل الاحصائي الذى أجريناه للكشف عن مدى التطابق بين افئات المهنية المختلفة والرضاء عن العمل في القسم لم يشر الى أى احتمال يمكن أن يبدو فيه أى قدر من التاطبق (١) .

ومن الامور التي تستحق الذكر هنا أن الرضاء عن العمل بالقسم لا يرتبط بالخصائص الشخصية للفرد قدر ارتباطه بالظروف التنظيمية العامة . فلو تناولنا العمر - مثلا - بوصفة خاصة شخصية ، لاحظنا أن متوسط أعمار الذين أقروا رضائهم عن العمل في أقسامهم كان متقاربا الى حد بعيد في التنظيمين . ففي التنظيم الحديث بلغ ٣٦ر٦٠ سنة بانحراف معيارى قدره ٩ر٨٠ سنة ، وفي التنظيم القديم بلغ ٣٦ر٥٥ سنة بانحراف معيارى قدره ٩ر٨٥ سنة ، وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين المتوسطين لم يكن دالا احصائيا . بيد أن الامر يختلف كثيرا اذا ما تناولنا ظرفا تنظيميا مثل حرص الادارة على توضيح قراراتها للأفراد . فكلما زاد رضاء الفرد عن العمل في قسمه ، مال الى اقرار حرص الادارة على توضيح القرارات لأعضاء التنظيم ، وان كانت هذه العلاقة أكثر وضوحا في التنظيم القديم منها في التنظيم الحديث ، ففي الأول كانت قيمة ( كا ٢ ) دالة الى حد بعيد ( ٠٠١ ر ) ( ٢ ) . والارتباط بينهما كما كشف معامل الاقتران يبلغ ٧٤ ر .

---


$$(١) \text{ كا } ٢٤ = ٢٤$$

$$(٢) \text{ كا } ٢٨١ = ١٥$$

وفي الثاني كانت قيمة ( كا ٢ ) داله احصائيا أيضا - ولكن الى حد أقل - ( ٠٥ ر ) ( ١ ) ومعامل الاقتران يبلغ ٠٤٤ر وباستطاعتنا أن نجد فيما ذكرناه قبل قليل وفيما ذكرناه في الفصل السابق عند حديثنا عن هذا الظرف التنظيمي ما يلقي الضوء على العلاقة بين صاتين الظاهرتين .

وعندما نتبعنا الذين أعلنوا عدم رضائهم عن العمل الذي يمارسونه في أقسامهم ، حصلنا على شواهد احصائية تتسق الى حد كبير مع تفسيرنا العام الذي قدمناه قبل قليل . فعدم الرضاء عند أفراد التنظيم القديم يعود - كما اشار الى ذلك ٣٨٦٪ منهم - الى سوء العلاقة بالرؤساء . ومن الطبيعي أن يعبر العمال عن جانب كبير من هذه النسبة بحكم الظروف المختلفة التي اسهمت في احداث توترات دائمة بين العمال والملاحظين نتيجة لارتباط هؤلاء الملاحظين بالمديرين الذين لم يكونوا في نظر العمال سوى أقلية حاكمة تسعى الى تحقيق مصالحها الشخصية . وهناك بعد ذلك عامل آخر لعب دورا في تحديد موقف عمال هذا التنظيم من العمل الذي يؤدونه في أقسامهم . ويتمثل هذا العامل في قسوة الأعمال التي يؤدونها ، والأخطار الصحية التي يتعرضون لها . فهناك ٣٤١٪ منهم ذكروا أن ظروف العمل القاسية في قسمهم هي السبب الأساسي في عدم رضائهم عن العمل فيه . والطريف هنا أن العمال الذين عبروا عن الأخطار الصحية التي يتعرضون لها قد ربطوا بين هذه الأخطار وتقصير الادارة العليا في مواجهتها والتغلب عليها . ولقد ذكر لى أحد عمال قسم النسيج أن الغبار الذي تحدثه عمالية النسيج يحدث آثارا ضاره على صحة العامل . وكان من المحتم أن تسعى الادارة العليا الى شراء آلات تمتص هذا الغبار من صالات النسيج كما فعلت كثير من شركات الغزل والنسيج في مصر وكما فعلت الشركات الأجنبية منذ زمن بعيد ، .

بيد أن ذلك كله لن يبعدنا عن ادراك عناصر عامة شائعة في التنظيمين . فأغلب الذين أقروا عدم رضائهم عن العمل في أقسامهم عزوا ذلك الى أسباب قد تبدو في بعض الأحيان غامضة ، ولكنها تعكس أبعادا تنظيمية عامة لايمكن

---


$$(١) كا٣ = ٤٨٧$$

تجاهلها . فعدم الرضاء يعود كما اشارت نسبتان عامتان ( ٤٢ر٣ ٪ من التنظيم الحديث ٤٠ر٩ ٪ في التنظيم القديم ) الى عدم ملائمة العمل لطبيعة الافراد ، كما يعود - وان كان بدرجة اقل - الى ضآلة الدخول ( ٢٦ر٩ ٪ في التنظيم الحديث في مقابل ١٨ر٢ ٪ في التنظيم القديم ) . وبرغم صعوبة الربط بين ضآلة الدخل والقسم الذى يعمل فيه الشخص ، الا ان هذا الربط يستطيع ان يعكس جانبا من الموقف الاقتصادى الذى اتخذه افراد القسم الواحد .

واذا كان تفسيرنا لرضاء الافراد عن الأعمال التى يؤدونها في أقسامهم تفسيراً صحيحاً ، فلا بد وأن يعكس لنا جانباً من توازن هذه الأقسام وتكاملها بعيد أن ملاحظتنا قد كشفت بعد ذلك عن أبعاد جديدة أسهمت بالفعل في توازن الأقسام على مستوى كل تنظيم . فالأقسام التى كان يستشعر فيها أفرادها ملائمة العمل الذى يؤدونه لميولهم ومؤهلاتهم كانت أكثر استقراراً وأقل تعرضاً للتوترات التنظيمية ، بالرغم من أننا لم نلاحظ فروقاً كبيرة على مستوى التنظيمين في هذا المجال . ففي التنظيم الحديث أقر ٨٥ر٨ ٪ من أفراد عينة ملائمة العمل لمؤهلاتهم وميولهم ، بينما لم يقر ذلك سوى ٧٦ر٧ ٪ من أفراد عينة التنظيم القديم . وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن هناك شكاً في الدلالة الإحصائية لفرق بين هاتين النسبتين ( ١ ) .

واذا ما درسنا هذه القضية على مستوى الأقسام التنظيمية لاحظنا اختلافا ملحوظا بين قسم كل تنظيم ، اختلافا نابعا من ظروف كل قسم وموقفه من الإدارة العليا وطبيعة النشاطات التى يمارسها . ففي التنظيم القديم اتخذ أفراد الإدارة المالية والإدارية موقفا متميزا حيثما أكدوا بشكل ملحوظ ملائمة وظيفتهم لمؤهلاتهم وميولهم ( ٨١ ٪ ) . ويعود جانب من هذا التأكيد الى احساس هؤلاء الأفراد بالوضع الاستراتيجى الذى تحتله إدارتهم في التنظيم وقربها من الإدارة العليا بحكم النشاطات التى تمارسها إدارتهم وارتباطها العضوى بالإدارة العليا . أما موقف العمال في أقسام الغزل والنسيج والانتاج فهو وإن كان يقترب من الخارج من موقف الموظفين الذين يعملون في الإدارة المالية والإدارية ، إلا أنه يبتعد من الداخل إذا ما نفخنا الى نفوس

هؤلاء العمال واحاسيسهم . مهم وان كانوا يعرون ملاءمة العمل لميولهم ،  
الا انه اقرار ينطوى على احساس بالظلم وقلة الحيلة امام ظروف جعلتهم  
اسرى صناعة محدودة المهارة لا تمكنهم من تحقيق مطامحهم التى تدور - فيما  
يبدو - حول الالتحاق بصناعة تتطلب مهارة أكثر ونتيح لهم الحصول على  
دخل أكبر . ولقد دعم هذه الاحاسيس موقف الملاحظين والمشرفين من هؤلاء  
العمال الذى كان ينطوى على قدر من التعسف نتيجة لولائهم الشديد  
لرؤسائهم .

اما أقسام التنظيم الحديث فتختلف عن قريباتها فى التنظيم القديم  
اختلافا ملحوظا ، فرضه تبعية التنظيم الحديث لادارة مركزية قوية ، وممارسته  
لنشاطات على درجة عالية من المهارة ، استشعر الأفراد - وعلى الأخص  
العمال - من خلالها الاحساس باعتبار الذات . فلو بدأنا بتحليل موقف  
الموظفين الذين يعملون فى القسم الادارى من هذا التنظيم ، لاحظنا أنهم اتخذوا  
موقفا متميزا عندما عبروا لنا عن مدى ملاءمة الوظيفة التى يشغلونها لمؤهلاتهم .  
فلم يقر هذه الملاءمة سوى ٧٠ر٦٪ منهم . ولكى نفسر موقفهم هذا يتعين  
علينا أن نعود الى السياق التنظيمى الذى يعمل من خلاله هؤلاء الموظفين ،  
والظروف التاريخية التى أسهمت فى تشكيل هذا الموقف . فالتنظيم - كما  
نعلم - لا يعدو أن يكون وحدة انتاجية تتمتع بقدر من الاستقلال ، ولكنها  
فى الوقت ذاته تابعة لادارة مركزية قوية ، ولقد خلق لهم هذا الموقف - كما  
أشرنا - احساسا بالولاء المزدوج للادارة المركزية والادارة الاقليمية للمصنع .  
وان كان هذا الولاء ينتهى فى الغالب لصالح الادارة الاقليمية التى تمارس  
ضغوطا عليهم بطرق شتى . ولقد وصل الأمر فى بعض الاحيان الى اتخاذ موقف  
معاد للادارة المركزية ، لأنها كانت تلجأ فى بعض الاحيان الى تكليف بعض  
منهم بأعباء ومهام لاتدخل فى نطاق وظائفهم كأن تطلب اليهم تقديم تقارير  
عن سير العمل فى المصنع والعلاقات بين المديرين والعمال وبين المديرين  
أنفسهم . وكنتيجة للضغط الذى كان المديرين يمارسونه عليهم والولاء الفعلى  
الذى استشعره هؤلاء الموظفون نحو المديرين ، اضطر هؤلاء الموظفون الى  
التغلب عن جانب من المهام التى كانت الادارة المركزية تطلب اليهم القيام  
بها . وفى حدود هذا الموقف الصراعى يمكننا أن نقف على بعض الظروف التى

دفعنا هؤلاء الموظفين الى القول بان كثيرا من أعمالهم لا تتلاءم مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها في التنظيم .

وإذا كان الإداريون قد اتخذوا هذا الموقف ، إلا أن العمال الذين يعملون في الأقسام الإنتاجية اتخذوا موقفا بالغ الإيجابية والتفاؤل . فالشواهد الكيفية والكمية التي بأيدينا تشير الى أن هؤلاء العمال يستشعرون بالفعل الرضاء عن أعمالهم ، لأنها أعمال - كما تدل على ذلك عباراتهم - تتيح لهم فرصا عديدة لاكتساب مهارات جديدة وتدعيم المهارات التي لديهم بالفعل . ويبدو أن التمتع الفني النسبي الذي تتسم به نشاطات هذا التنظيم ، فضلا عن عصريتها قد خلقا لدى العمال شعورا بالثقة في قدراتهم ، وإحساسا بأنهم يستطيعون ضمان فرص عمل خارج التنظيم إذا ما فرضت عليهم الظروف ترك هذا التنظيم .

هذا وقد اتخذت الفئات المهنية المختلفة في التنظيمين من قضية ملائمة الأعمال للمؤهلات موقفا يعبر عن موقعها الطبقي في التنظيم ويعبر في الوقت نفسه عن سياسة التنظيمين نحو هذه القضية . ففي التنظيم القديم كان عمال الإنتاج وعمال الخدمة أكثر فئات التنظيم سلبية نحو هذه القضية ، نظرا لظروف التنظيمية والسياسية التي أشرنا إليها في أكثر من موضع ، بينما اتخذ ذوو المهن الفنية العليا والمهن الإدارية الإشرافية والى حد ما المهن الفنية الإشرافية موقفا يعبر عن موقعهم من الإدارة العليا . أما عمال التنظيم الحديث فقد اتخذوا موقفا أكثر إيجابية من موقف قرائهم في التنظيم القديم ، بينما اختلف ذوو المهن الفنية العليا والمهن الفنية الإشرافية والمهن الإدارية الإشرافية على أنفسهم . فالذين يعانون من ازدواجية الولاء عبروا عن موقف أقل إيجابية من الذين يعملون في وظائف إنتاجية متخصصة بعيدة عن الاعتبارات السياسية التي تحكم علاقة التنظيم بإدارته المركزية .

ولا يزال لدينا بعد كل ماسبق شواهد كمية إضافية تدعو الى مزيد من الثقة في تفسيرنا لهذا الموقف ، فعندما درسنا العلاقة بين ظاهرتي الرضاء عن العمل الذي يمارسه الشخص في القسم وإحساسه بملاءمة هذا العمل لمؤلاته ، بدأ إيماننا على الفور التقاء كبير بين الظاهرتين على مستوى كل من التنظيمين -



مقي التنظييم القديم عبر عن هذا الالتقاء اختبار ( كا ٢ ) حيث كانت قيمته داله عند مستوى ٠٠١ر (١) ، كما عبر عنه معامل الارتقان الذى بلغ ٠٧٨ر . وفى التنظييم الحديث كانت قيمة ( كا ٢ ) دالة أيضا عند مستوى ٠٠١ر (٢) ، اما معامل الارتقان فقد بلغ ٠٧٨ر . ولا شك أن هذا الالتقاء يدعو - بطريقة غير مباشرة - الى الثقة فى هذه الشواهد الكمية وفى تفسيرنا لها .

ومن الموضوعات الهامة المرتبطة بقضية توازن القسم التنظييمى نوحده افراده معه وإدراكهم للدور الذى يلعب هذا القسم فى التنظييم ككل . ولقد حصلت بالفعل على توزيع أفراد التنظيمين وفقا لإدراكهم لأهمية الدور الذى تقوم به أقسامهم فى تنظيمهم ، ولكننى لم أجد فروقا يعتد بها فى هذا المجال . ففى التنظيم الحديث أقر ٩٦٧٪ من أفراد عينته هذه الأهمية ، وفى التنظيم القديم أقرها أيضا ٩٥٣٪ من أفراد عينته . ولقد دفعنا هذا التشابه الكبير الى السعى وراء الظروف التى أسهمت فى إحداثه والقوى الكامنة وراءه ، ووصلنا بعد ذلك الى نتيجة هامة هى أن أفراد الأقسام المختلفة فى التنظيمين قد عبروا بوضوح عن أهمية الدور الذى تلعبه أقسامهم فى التنظيم ، ولكن مبررات هذه الأهمية تختلف باختلاف موقع هؤلاء الأفراد فى التنظيم ، وتصورهم لأنشطة التنظيم بصفة عامة . هناك إذن فارق بين ما اتفق عليه هؤلاء الأفراد وبين تصوراتهم ومعتقداتهم ووضعهم الطبقي الذى جعلهم يعبرون عن أهمية الدور الذى تلعبه أقسامهم فى التنظيم . وهذا ما تأكد لى بالفعل حينما بحثت هذه القضية على مستوى الفئات المهنية فى التنظيمين ، تلك الفئات التى تكاد تشكل جماعات ذات كيان محدد تعبر كل منها عن مصالح خاصة قد تتعارض مع مصالح الجماعات الأخرى ففى التنظيم القديم نجد ذوى المهن الفنية العليا والمهن الفنية الإشرافية والمهن الإدارية الإشرافية يتخذون موقفا يختلف عن موقف عمال الانتاج وعمال الخدمة فالأولون يرجعون أهمية أقسامهم الى الدور الذى تلعبه فى رسم سياسة التنظيم ، واتخاذ قراراته الهامة . أقسامهم إذن - كما تشير الى ذلك عباراتهم - هى مصدر القوة والسلطة والنفوذ ،

---

$$(١) \text{ كا } ٢ = ٢٧٦٨$$

$$(٢) \text{ كا } ٢ = ٢٨٨$$

وعليها يتوقف كل امر هام في التنظيم . لأنها تشتمل على أولئك الذين بيدهم مقاليد الأمور . أما عمال الانتاج وعمال الخدمة فيعززون أهمية أقسامهم الى الدور الذى تلعبه هذه الأقسام في عملية الانتاج . تلك العممية التى هى عماد التنظيم وعلّة وجوده . وفضلا عن ذلك فالأقسام الانتاجية - في نظر العمال بصفة خاصة - تضم كل الذين يسهمون بالفعل في تدعيم التنظيم من خلال ممارسة النشاطات الانتاجية . ولنا أن نتوقع بعد ذلك نظرتهم الى الأقسام الأخرى وخاصة الأقسام الادارية ، فهي لاتعدو - في رأيهم - أن تكون أقساما طفيلية وجودها عبء على التنظيم ، خاصة وأن هؤلاء العمال قد أدركوا ان هذه الأقسام قد نمت وتضخمت في السنوات الأخيرة بشكل يدعو الى الاستياء .

ولا ينطبق ذلك تماما على التنظيم الحديث ، لأن الظروف التى حدثت بأفراد التنظيم القديم الى اتخاذ موقفهم السابق لاتتوافر بنفس الدرجة في التنظيم الحديث . فذوو الفئات المهنية العليا هنا وإن كانوا يخلعون على أقسامهم أهمية كبيرة ، إلا أنهم لم يترددوا في تأكيد دور الأقسام الانتاجية . ويبدو أن سعى الادارة الاقليمية الى تخويب الفوارق الطبقيّة بين العاملين ، وحرصها الشديد على اقامة علاقات طيبة بين العاملين خوفا من الادارة المركزية القوية قد لعبا دورا هاما في تحديد نظرة أفراد هذا التنظيم نحو الأقسام المختلفة ، تلك النظرة التى تتسم بقدر كبير من الشمول والتسامح . فالأقسام في نظر مختلف فئات هذا التنظيم لاتنطوى على تفاضل بقدر ما تنطوى على تكامل .

وقد يكون تفسيرنا السابق أكثر دقة ووضوحا ، اذا ما تتبعنا الذين أقرروا أهمية الدور الذى تلعبه أقسامهم في التنظيم لنرى الى أى مدى تعنيهم هذه المسألة ، والمصالح التى يمكن أن يحققونها من ورائها . وهنا نجد اختلافا ملحوظا بين أفراد التنظيمين حول توحدهم مع أهمية أقسامهم . فالتوحد يزداد في التنظيم الحديث زيادة ساحقة ( ٩٦٫٦ ٪ ) ، بينما ينخفض في التنظيم القديم انخفاضا ملحوظا ( ٨٢٫٥ ٪ ) . وبرغم معنوية الفرق بين هاتين النسبتين ( ١٠٠١ ر ) ( ١ ) ، إلا اننى اعتقد أن نسبة التوحد في التنظيم القديم

قد تنطوى على شيء من المبالغة في ضوء الشواهد الكيفية التي حصلت عليها حول هذا الموضوع . والتي تشير بصفة عامة الى وجود قدر ملحوظ من «التبلد التنظيمي» بين أفرادها ، تلبد مرضته المواقف الصراعية التي نشأت بين العمال من ناحية والمشرفين والمديرين من ناحية أخرى .

ولا سنستطيع أن نعزل قضية التوحد هذه عن المصالح الخاصة الكامنة وراءها . تلك المصالح التي لعبت دورا هاما في ادارة التنظيم . فعندما حاولت التعرف على مبررات هذا التوحد ، اتضح أن ٤٧,٥ ٪ من أفراد التنظيم القديم قد أقرروا أن أهمية الدور الذي يحتله قسمهم تكسبهم مكانة هامة في التنظيم . لأنهم سيكونون حينئذ منتمين لقسم يشغل وضعا استراتيجيا هاما . ومن الطبيعي أن تكون غالبية هؤلاء الأفراد من الإداريين ، لأن العمال اتخذوا موقفا محددا من هذه القضية ناقشناه بالتفصيل قبل قليل . أما أفراد التنظيم الحديث فكانوا أقل تأكيدا لهذه القضية ، لأن موقف الادارة المركزية منه وموقف مديرية من الادارة المركزية على وجه الخصوص لم يشجعا كثيرا على ظهور مصالح خاصة . وحتى اذا سمح المجال بظهورها ، فإن من الصعب التعرف عليها أو لمسها ، لأن ذلك قد يهدد وضع الادارة الاقليمية التي تسعى قدر استطاعتها الى اخفائها .

ولقد سبق أن أوضحنا في غير موضع طبيعة العلاقات الرئاسية السائدة في التنظيمين ، وكيف أن هذه العلاقات قد لعبت دورا هاما في تحديد بناء التنظيم القديم على وجه الخصوص ، ذلك البناء الذي شهد صراعات متعددة الجوانب ، صراعات بين العمال والادارة العليا ، وبين العمال والمشرفين بل وبين المديرين أنفسهم . ومن الطبيعي أن تؤثر هذه الصراعات على طابع التوازن القائم في التنظيم ، طالما أن وجود هذا التوازن يتوقف - في جانب منه - على طبيعة العلاقات السائدة بين المستويات الرئاسية . ولسوف أناقش هنا موقف هذه العلاقات من قضية توازن التنظيم ، والدور الذي لعبته في تحديد نمط هذا التوازن وطابعه .

وحتى نتمكن من سبر أغوار هذه العلاقات ، استعنا بمواقف عديدة تحدد - بذاتها - طابع هذه العلاقات ، وتتلقى بعد ذلك الأنواء على مدى

اسهامها في تكامل القسم التنظيمي . ولقد شكلت قضية كفاءة الرئيس في عمله - كما يقدرها المرعوس - أول هذه المواقف ، لأنها تستطيع أن تعكس مصدرا من مصادر الصراع أو التوازن في القسم . بيد أن شواهدنا الكيفية والكمية لم تدعم في الواقع قضية الكفاءة بوصفها مصدرا للتوازن أو الصراع على مستوى أقسام التنظيمين . فطبقا للمقياس المتدرج الذي صممناه للتعرف على المواقف العديدة المحددة للعلاقات الرئاسية ، لم نحصل الا على شواهد تشير الى أن الرؤساء أيا كانت مستوياتهم وأقسامهم هم دائما على درجة عالية من المهارة ( ٨٣٣٪ في التنظيم الحديث و ٨٠٪ في التنظيم القديم ) . بيد أن درجة المهارة لاتنهض وحدها دليلا على توافر ظرف تنظيمي مدعم للتوازن ، لأنها لاتعكس الا التأثير المحدود الذي تعكسه درجة كفاءة الرئيس على استقرار جانب محدود من علاقات المرعوسين . ولقد دعمت ملاحظاتي ذلك الى حد كبير حينما اتضح أن عمال التنظيم القديم لايهتمون بكفاءة رئيسهم في العمل بقدر ما يهتمون بموضوعيته وحياده في معاملة المرعوسين . أما عمال التنظيم الحديث فهم وإن كانوا قد عبروا لنا عن مدى كفاءة الرئيس في عمله والامامه بالأعمال التي يؤدونها ، الا أنهم لم يغفلوا الجانب الانساني من شخصيته الذي يخلق - كما يشيرون - روحا تعاونية بين المرعوسين .

ولا نستطيع أن نقبل التماثل بين موقف أفراد التنظيمين من قضية كفاءة الرئيس في العمل ، دون أن نكشف عن جوانب أخرى قد تؤثر على مدى قبولنا لهذا التماثل . فظروف العمل في التنظيم القديم - وخاصة أقسامه الانتاجية - لم تساعد العمال على الاهتمام بقضية كفاءة الرئيس في العمل ، لأن العمليات الانتاجية التي يمارسها العامل لا تسمح للرئيس بالتدخل فيها الا في أضيق نطاق ، فضلا عن بساطة هذه العمليات وروتينيتها ، مما طبع مهمة الرئيس أو المشرف بطابع اداري خالص . لذلك لانتوقع أن تكون مستوى مهارة المشرف في العمل أعلى من مستوى مهارة العامل . ولقد كان ذلك أحد المبررات التي دفعت الادارة العليا - كما ذكر لي أحد المديرين - الى الاعتماد على الأقمية المطلقة كمحك لشغل الوظائف الاشرافية . ولقد كشفت مقابلاتي الجماعية التي أجريتها مع عمال ادارة الغزل على وجه الخصوص عن أن كفاءة رؤسائهم في الأعمال الانتاجية الفنية لاتعنيهم كثيرا ، لأنهم ( أي

الرؤساء ) لن يفيدوهم كثيرا في مجال عملهم . أما عمال التنظيم الحديث فقد عبروا الى عن اهتمامهم بقضية كفاءة الرئيس في العمل ، لانه - في نظرهم - مصدر يرجعون اليه عندما تعن لهم استفسارات في العمل أو مشكلات فنية . تستعصى على الحل . ومن هنا يبدو لنا ان التعقد الفني الذى اتسم به هذا التنظيم كان سببا من الأسباب التى شكلت اهتمام عماله بهذه القضية . ومن الطبيعى أن تحاول الادارة الإقليمية مواجهة التعقد الفني في النشاطات الانتاجية عن طريق الحصول على كفاءات فنية تتولى الاشراف على هذه النشاطات التى تتطلب قدرا من المهارة واليقظة والمراقبة .

وإذا كانت كفاءة الرئيس المباشر لم تلعب دورا واضحا في تحديد طابع التوازن في أقسام التنظيمين ، الا أن مدى حياد الرئيس وموضوعيته في معاملة مرؤسيه كان لهما أكبر الأثر في رسم أبعاد هذا التوازن . تؤكد ذلك - بشكل قاطع - الشواهد الكمية والكيفية التى حصلنا عليها . ففي التنظيم القديم أقر ٥٣٣٪ من أفراد عينته أن الرؤساء المباشرين لا يفوقون بين مرؤسيهم في علاقاتهم بهم ، وانهم دائما ما ينظرون اليهم نظرة واحدة ، وفي التنظيم الحديث أقر ذلك ٧٠٩٪ من أفراد عينته . وحينما أجرينا اختبارا احصائيا على هاتين النسبتين كشف اختبار ( ت ) عن وجود فارق دال احصائيا ( ٠١ ر ) ( ١ ) . ومن الواضح أن موضوعية الرئيس المباشر في علاقاته لمرؤسيه كانت أكثر وضوحا في التنظيم الحديث منها في التنظيم القديم . ويعود ذلك في الواقع الى الظروف التنظيمية والسياسية السائدة في التنظيمين . ففي التنظيم الحديث كان أحد الأهداف الأساسية التى سعت اليها الادارة الإقليمية تدعيم الصلة بين المرؤسين والرؤساء وخلق الظروف الطبيعية التى تضمن انتظام هذه الصلة على نحو لا يتيح الفرصة لظهور صراعات بينهم . ولقد أوضحت ملاحظاتي أن هناك عاملين أساسيين لعبا دورا هاما في هذا المجال ، الأول سياسى يتعلق بعلاقة الادارة الإقليمية بالادارة المركزية ، تلك العلاقة التى كانت تقوم على تبعية الأولى للأخيرة ، ثم حرص الأولى على احتواء كل الصراعات التى تهدد وضعها أمام الأخيرة . أما العامل الثانى فهو تكنولوجى

تنظيمي . فطبيعة العمليات الانتاجية في هذا التنظيم تتطلب من الادارة واقسامه المختلفة - انتاجية كانت ام ادارية - ضرورة التنسيق بينها بحكم تشابك عمليات المنتج وتداخلها . ولقد بدا لى النسق الفنى في هذا التنظيم أوضح ما يكون ، لأن العمليات الانتاجية فيه قد وزعت ورشدت بطريقة تضمن في النهاية تحقيق أفضل ظروف انتاجية ممكنة . ومن هنا يبدو سعى الادارة الاقليمية الى الحفاظ على سلام العلاقات الرئاسية خشية أن تطرأ عليها توترات قد لا تؤثر فقط على موقف هذه الادارة من الادارة المركزية ، بل تؤثر ايضا على المنتج ذاته . وبرغم ذلك كله سجلت ملاحظاتي للأقسام الادارية في هذا التنظيم نشوب بعض التوترات فيها ، وهى توترات ناجمة عن ازدواجية ولاء هذه الأقسام لكل من الادارتين المركزية والاقليمية على نحو ما أوضحنا في موضع سابق .

أما حياد الرؤساء في معاملة المرءوسين فلم يكن على هذه الدرجة من الوضوح في التنظيم القديم . بل ان ملاحظتنا وصلت الى حد تسجيل أنماط سلوكية أقرب الى التحيز والذاتية منها الى الحياد والموضوعية . ولقد بدا ذلك بوضوح في الأقسام التى تمارس نشاطات انتاجية . ففي هذه الأقسام كان تقرير الملاحظ أو المشرف عن العمال سوطا يلهب به ظهورهم وأداة للتحكم فيهم والسيطرة عليهم . ولقد دعمت الادارة العليا ذلك حينما منحت هذا التقرير أهمية كبرى في تقييم أداء العمال ، مما ترتب عليه ارتفاع مكانة الملاحظ وارتباطه بالادارة العليا بحكم الوظيفة التى يؤديها لها . ومن الطبيعى ان يعكس ذلك كله جانبا من علاقة العمال بكل من المشرفين والادارة العليا . ولقد أوضح فريق من عمال ادارة النسيج طبيعة هذه العلاقة خلال مقابله جماعية معهم ، حينما أشاروا الى عدم الثقة في المشرف الذى يرفع الى الادارة تقارير لا يعرفون مضمونها ، لانه يحيطها بسرية وكتمان . كذلك أوضح هؤلاء العمال أن موقف المشرف هذا يجعلهم لا يثقون فيه ، لأنه ينظر الى تقاريره على انها الوسيلة التى يمكن بها التقرب الى الادارة العليا . وما دامت الادارة العليا بعيدة عن أمور التنظيم ومنشغلة بمصالحها الخاصة، فمن المتوقع حينئذ أن تكون القرارات الصادرة عنها قرارات لاتعبر عن مصالح العمال الذين يمثلون القوة المنتجة التى يقوم عليها التنظيم . ويبدو أن ثقة

الموظفين الذين يعملون في الأقسام الإدارية بموضوعية رؤسائهم كانت أعلى من ذلك بكثير . ففي مقابلة جماعية مع عدد من هؤلاء الموظفين (١) ، اتضح لى أن علاقات رؤسائهم بهم كانت تتصف بقدر ملحوظ من الحياد والموضوعية . بيد أن عباراتهم كانت تنطوى على تحفظ شديد أستطيع أن أعزوه الى موقف رؤسائهم من الإدارة العليا وحرص هؤلاء الرؤساء على تدعيم الموضوعية بينهم خشية أن يؤثر ذلك على ثقة مديري الإدارة العليا فيهم ، أو على طبيعة الأعمال التى يؤديها الرؤساء لختيار المديرين - واذن فموضوعية الرؤساء لاتخدم رشد التنظيم وفعاليته بقدر ما تخدم موقف هؤلاء الرؤساء من كبار المديرين . ونستطيع أن نستنتج من العبارة التالية لأحد هؤلاء الرؤساء ما يشير الى ذلك . يقول الرئيس : « فى معاملتى مع الموظفين لا ادخل فى اعتبارى الأقدمية أو السن أو المؤهل أو الدين ، ولكنى أحاول دائما أن اتخذ منهم موقفا واحدا ، لأن العمل الذى يقوم به القسم عمل حساب بالنسبة للإدارة العليا . فاذا ما تحيزت لأحد من هؤلاء الموظفين ، فان ذلك قد يؤثر على عمل الآخرين ، وبالتالي على نظرة الإدارة العليا للقسم ولى على وجه الخصوص » .

وليس من المستبعد بعد ذلك أن تكون قرارات الرؤساء المباشرين فى كل من التنظيمين معبرة عن الأوضاع الاستراتيجية التى يحتلونها ، ومعبرة أيضا عن طبيعة علاقاتهم بالمرعوسين . ففي التنظيم الحديث اقر ٧٩١٪ من أفراد عينته أن قرارات الرؤساء دائما ما تكون قرارات حكيمة لا يقصد بها الا المصلحة العامة للتنظيم وصالح العاملين فيه ، بينما لم يقر ذلك سوى ٥٨٪ من أفراد التنظيم القديم . ولقد أوضح اختبار ( ت ) أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا الى حد بعيد ( ٠٠١ ر ) ومرة أخرى نلمس تدخل العنصر الشخصى فى علاقة الرؤساء بالمرعوسين ، وخاصة فى التنظيم القديم الذى اتسم - كما أوضحنا قبل قليل - بتوتر العلاقات الرئاسية فى أقسامه

---

(١) بلغ عددهم سبعة موظفين : ثلاث منهم كُتبه ، واثنين من ذوى المهن الفنية العليا يعملان فى وظائف قانونية ، واثنين آخرين يعملان فى وظائف إدارية - فنية .

الانتاجية ، لقد قصد افراد التنظيم القديم بما اقروه هنا ان قرارات رؤسائهم المباشرين لا يقصد بها عادة تحقيق المصلحة العامة للتنظيم ، بقدر ما يقصد بها تدعيم مكاناتهم في التنظيم عن طريق الحخول مع الادارة العليا في علاقات قد تكون على حساب العمال . ولقد ذكر فريق عمال النسيج الذى أجريت معه مقابلة جماعية ان المذكرة التى يرفعها الرئيس الى الادارة العليا برفع معدل الانتاج لا يقصد بها رفع الانتاج في ذاته ، بل يقصد بها غالباً التقرب الى هذه الادارة واثبات اخلاصه وولائه لها . وقد يقصد بها في نفس الوقت اظهار الحاجة الى ممارسة مزيد من الضبط على العمال ، مما قد يدفع الادارة الى تفويضه سلطات واختصاصات تدعم مكانته أمام العمال وتزيد صلته بالادارة العليا . ويبدو أن موقف أفراد الاقسام الادارية في هذا التنظيم من قرارات الرؤساء يختلف عن موقف قرنائهم في الاقسام الانتاجية . ففي الاولى ( الادارية ) عبر لنا موظفوها عن أن فرصة الرئيس في اتخاذ قرارات هامة محدودة الى ابعد حد ، لأن اللوائح والقوانين تنظم لهذا الرئيس ما يتحتم عليه أن يفعله تنظيماً دقيقاً ، كما أن فرصة تحكم الرئيس في المرعوسين محدودة للغاية ، لأن هؤلاء المرعوسين على درجة من الوعي لا تسمح للرئيس بممارسة هذا التحكم ، والا تعرض وضعه أمام الادارة العليا للخطر .

أما أفراد التنظيم الحديث فلا يتخفون مثل هذا الموقف من قرارات الرؤساء ، لأن تبعية التنظيم لادارة مركزية تتولى بنفسها رسم سياسته واصدار قراراته الهامة ، ثم تركيز بقية القرارات في أيدي مديره قد فوّتا على صغار الرؤساء فرصة اتخاذ قرارات يكون من شأنها التأثير على العلاقات الرئاسية . يضاف الى ذلك سعى هذا التنظيم الى ترشيد سياسته وتقنين عملياته وتركيز عملية اتخاذ قراراته في أيدي فنيين يتولون الاشراف الحقيقي على النشاطات المختلفة ، عاونهم على ذلك صغر حجم التنظيم وضيق نطاق عملياته وحرصهم على رسم خطة دقيقة تفصيلية لكل النشاطات الانتاجية التى يمارسها التنظيم . ولقد ساعدت هذه الظروف الادارة الاقليمية على القبض على مقاليد الامور وتركيز كل القرارات الهامة في يدها ، فتجنبت بذلك التوترات التى شهدتها التنظيم القديم ، وسعت بعد ذلك الى تدعيم العلاقات بين مختلف العاملين وتعميق احساسهم بالولاء للتنظيم .



ولقد كان لهذه الظروف التنظيمية والسياسية تأثيرا بالغاً على ثقة المرعوسين في رؤسائهم . ففي التنظيم الحديث ذكر ٦٧ر٥٪ من أفراد عينته ان رؤسائهم يعبرون بالفعل عنهم أمام الادارة عندما يطلبون اليهم ذلك ، بينما لم يذكر سوى ٥٨ر٦٪ من أفراد عينة التنظيم القديم . ولا نستطيع ان نفسر هذا التفاوت الا في ضوء الظروف التنظيمية والسياسية التي شكلت العلاقات الرئاسية في أقسام التنظيمين ، فالتنظيم القديم - كما أوضحنا في الفصل السابق - لجأ الى تدعيم أوضاع الرؤساء عن طريق منحهم مسئوليات واختصاصات تضمن لهم ضبط أقسامهم وإداراتهم . وحينما لجأ الى ذلك حصر قنوات الاتصال في الرئيس المباشر الذي ما لبث ان أصبح حلقة الوصل بين المرعوسين والادارة العليا . ولقد مكّنه ذلك من الحصول على وضع استراتيجي في التنظيم تمثل في اعتماد الادارة العليا عليه في ممارسة الضبط ومنحه مزيداً من القوة والنفوذ داخل قسمه في الوقت الذي كان أمام العمال - بصفة خاصة - رمزا للادارة وحامي تعليماتها وأوامرها . ولقد أحس العمال حينئذ أنهم يدورون في حلقة مفرغة تبتأ من الرئيس المباشر وتنتهي به . لذلك نجد أن الذين اتخذوا موقفا إيجابيا من رؤسائهم إما أن يكونوا على صلة شخصية وثيقة بهؤلاء الرؤساء ، أو أن يكونوا من السعداء ، الذين حالفهم الحظ برئيس لا تربطه بالادارة العليا صلة وثيقة بحكم وظيفته أو بحكم طبيعة القسم الذي يشرف عليه .

ويبدو أن حظ أفراد التنظيم الحديث كان أسعد من حظ قرنائهم في التنظيم القديم . فلكي يدعم التنظيم الحديث العلاقات بين أفرادها ، رفع شعار التعاون والولاء له ، حتى يتفادى التنظيم بذلك ظهور صراعات تؤثر على بنائه وتهدد مكانة مديريه أمام الادارة المركزية . ولقد دفع ذلك بمديري هذا التنظيم الى ممارسة تأثير سيكولوجي على العاملين حينما كانوا يرددون خلال اجتماعاتهم بهم أن الهدف من الوظائف الرئاسية ليس هو التحكم والقهر ، بل التوجيه والإشراف الهادي الذي يجب أن يمارسه المشرفون - على العمال خلال آدائهم لعملهم . ولكي يتمكن المديرون من ممارسة هذا التأثير السيكولوجي لجأوا الى مطالبة العاملين بخلق « الجو الاسرى » حتى يستطيع التنظيم أن يحقق أهدافه الانتاجية ، وحتى يستطيع العاملون بعد ذلك أن يحققوا أهدافهم الشخصية المتمثلة في ضمان الحصول

على أعلى معدل من الأرباح التي يحققها التنظيم . وعلى الرغم من صعوبة عزل هذه الظروف عن أهداف المديرين وتدعيم مكانتهم وأثبتت وجودهم أمام الإدارة المركزية ، إلا أن الأساليب التي استخدمها هؤلاء المديرون قد خلقت ظروفا تنظيمية وسياسية استطاع التنظيم أن يفيد منها فائدة محققة .

ونستطيع أن نجد لكل ما سبق تجسيدا في موقف واقعي وضعنا فيه أفراد العينتين . ويقوم هذا الموقف على تحديد درجة حرص الرؤساء على تقوية علاقاتهم بالمرؤوسين . وحينما حصلنا على الشواهد الكمية المعبرة عن هذا الموقف ، أدركنا أن تفسيرنا للمواقف الأربعة السابقة لم يبعد عن الحقيقة كثيرا . ففي التنظيم الحديث أقر ٧٤٪ من أفراد عينته أن رؤسائهم المباشرين يسعون باستمرار إلى تقوية علاقاتهم الشخصية بهم ، بينما لم يذكر ذلك سوى ٥٨٪ من أفراد عينة التنظيم القديم . وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين النسبتين كان دالا إحصائيا عند مستوى ٠١ و ( ١ ) . ومن الطبيعي أن موقف أفراد كل من العينتين نابع من الظروف السياسية والتنظيمية التي تحكم التنظيمين . ففي التنظيم القديم يخضع الأفراد لسلطة رئاسية تقوم على احترام الرؤساء وتبجيلهم ، والسعى إلى تدعيم مراكزهم وأوضاعهم عن طريق التقرب اليهم وتنفيذ تعليماتهم وأوامرهم حتى ولو تعارض ذلك مع الغالبية العظمى لأعضاء التنظيم والمتمثلة في العمال وصغار الموظفين . ولا نتوقع من هذا النمط من السلطة أن يسعى الرؤساء إلى تقوية علاقاتهم بالمرؤوسين إلا لهدف معين يفيدهم في علاقاتهم بالإدارة العليا . ولقد دهشت كثيرا حينما تبين لي خلال المقابلات الجماعية التي عقدتها مع عمال الغزل أدراك هؤلاء العمال لذلك الجانب من علاقة رؤسائهم بالإدارة العليا ، ثم ازدادت دهشتي حينما ذكر العمال شواهد تدعم هذه العلاقة ، وهي شواهد أكدت مجموعة من ذوى المهن الفنية العليا الذين نختلف مصالحهم - بالضرورة - عن مصالح العمال .

وعندما حاولنا دراسة هذا الجانب من علاقة المرؤوسين بالرؤساء في التنظيم الحديث ، اتضح لنا أن ظروفا تنظيمية وسياسية أخرى لعبت دورها

في تشكيكه . فخلال سعى ادارة التنظيم الى تدعيم التعاون والسلام بين الفئات المختلفة حتى تتمكن هذه الادارة من تدعيم موقفها امام الادارة المركزية نجدها تلجأ الى الحد من قهر السلطة الرئاسية مستبدلة اياها بما نستطيع ان نطلق عليه هنا « روحا صناعية جديدة » تقوم على الولاء الشديد للتنظيم والارتباط الشديد به وبرموزه . ولكي تتمكن الادارة من تدعيم هذه « الروح » شجعت المروسين على تغيير نظرتهم للرؤساء ، فبدلا من أن يكونوا رمزا للسلطة أصبحوا رمزا للخبرة والمعرفة الفنية . ولنا أن نتوقع بعد ذلك ذوبان العناصر البيروقراطية التي أبرزها التسلسل الرئاسي . والشئ الذي يستحق التسجيل هنا هو أنه في الوقت الذي كانت تسعى فيه الادارة الاقليمية الى تدعيم موقفهم امام الادارة المركزية ثم تلجأ الى العناصر البيروقراطية لكي تدعم سلطاتها على الافراد كما هو الحال في التنظيم القديم ، بل لجأت الى تزويد هذه العناصر لكي تخلق ظروفا تنظيمية مرنة تمكنها من تحقيق توحيد الافراد مع الادارة أولا ثم مع التنظيم ككل بعد ذلك .

ولقد انعكست المواقف الخمس السابقة على تصور افراد التنظيمين لنمط الرئيس المثالي . ففي التنظيم القديم قدم الذين عانوا من تعسف الرؤساء وسيطرتهم نمطا مثاليا للرئيس جاء تعبيرا حقيقيا عن مشاعر الاشياء التي كانوا يحملونها نحو رؤسائهم . فلقد ذكر ٨٥٣٪ من افراد هذا التنظيم أن الرئيس المثالي في نظرهم هو ذلك الذي يتمتع باخلاق طيبة . ولقد وسع هؤلاء الافراد من مفهوم « الاخلاق الطيبة » ليشمل حسن معاملته المروسين ، ووقوفه الى جانبهم وقت الحاجة ، والموضوعية والحياد في معاملته اياهم . وحينما يربط هؤلاء الافراد هذه الخصائص بنمط الرئيس المثالي ، فانهم يحاولون اسقاط ما انتقدوه في رئيسهم ورسم صورة مثالية - الى حد ما - لما ينبغي أن يكون عليه رئيسهم . اما افراد التنظيم الحديث فلم يؤكدوا كثيرا مفهوم « الاخلاق الطيبة » ( ٥٩٢٪ ) ، بل ان مقابلاتي مع عمال قسم « هندسة المصنع » قد كشفت عن أن هذا المفهوم لم يكن يحتل أهمية كبيرة في تصورهم للنمط المثالي للرئيس ، بل انهم ضيقوا من نطاقه ليقتصر على الحياد في معالجة المروسين . ومن الواضح أن تصورهم هذا يعكس « الروح الصناعية الجديدة » التي تبنتها الادارة الاقليمية ، والتي تمكنت من

خلالها القضاء على كل ما يمكن أن يخلق صراعا أو توترا بين مختلف فئات التنظيم . وكنتيجة لذلك نجد أفراد هذا التنظيم يستبدلون خاصية « الاخلاق الطبية » التي يجب أن تتوافر في الرئيس بخاصية أخرى هي مهارته ودرايته وكفاءته في العمل ( ٧٠٨٪ ) . ولقد فرض هذه الخاصية اعتماد الوظائف الاشرافية في هذا التنظيم على درجة عالية من المهارة ، فرضها التعقد التكنولوجي ودقة اجزاء المنتج وتعرض هذا المنتج للتغير المستمر .

ولا نستطيع أن نقنع بتفسير النمط المثالي للرئيس الذي قدمه أفراد التنظيمين تفسيراً ظاهرياً ، ذلك لان هذا النمط لم يظهر من فراغ تنظيمي . ففي التنظيم القديم نجد تأكيداً واضحاً على خاصيتين هامتين هما : موضوعية الرئيس في علاقاته بالمرعوسين ( ٥٧٣٪ ) ، ودفاعه عن المرعوسين أمام الادارة العليا ( ٥٠٧٪ ) وعندما نفقنا الى الواقع التنظيمي الذي عبر من خلاله أفراد هذا التنظيم عن النمط المثالي للرئيس ، وجدنا أن هذا النمط يمثل استجابة طبيعية لعلاقات رئاسية اتسمت بقدر كبير من « الخصوصية » في معاملة المرعوسين ، وتميزت بنزعات وصولية تمثلت – بالفعل – في سعي الرؤساء الى تدعيم أوضاعهم بتدعيم اوضاع مديري الادارة العليا . ولقد جاء ذلك كله على حساب جوانب تنظيمية أخرى كان من الممكن أن يشير اليها هؤلاء الافراد عند تعبيرهم عن النمط المثالي للرئيس . فهم لم يهتموا – مثلاً – بتوضيح كفاءة الرئيس في العمل ، لان مسألة الكفاءة لا تعنيهم بقدر ما تعنيهم قدرة الرئيس على اقامة علاقات طيبة مع مرعوسيه ، علاقات قوامها الموضوعية والحياد والولاء للقسم الذي يرأسه لا للادارة العليا . أما أفراد التنظيم الحديث فلم يهتموا بما اهتم به قرواؤهم في التنظيم القديم ، لان اداراتهم الاقليمية ضمنت لهم سلاماً حقيقياً وحالت بينهم وبين صراعات كان من الممكن أن تنشأ لولا أن الادارة تبنت استراتيجيات ارتكزت على بث روح التعاون بين الافراد خشية تهديد وضعها أمام الادارة المركزية . ولعل ذلك هو السبب الذي من أجله أكد أفراد هذا التنظيم خصائص لا ترتبط بسمات شخصية الرئيس بقدر ما ترتبط بكفاءته الفنية وقدرته على تنظيم أعمال مرعوسيه تنظيماً دقيقاً رشيداً

وإذا كان تحليلنا السابق قد كشف عن جانب من العلاقات الرئاسية السائدة بين أقسام التنظيم ، إلا أنه لم يكشف عن طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين جماعات العمل ، وهى علاقات لا تنقل في ضرورتها عن العلاقات الرئاسية ، لأنها تسهم أيضا - وبخس الدرجة - في تحديد طابع توازن القسم التنظيمي . وحينما حاولت دراسة العلاقات الاجتماعية داخل جماعات العمل حصلت على شواهد كمية وكيفية تكشف عن أن هذه العلاقات ظهرت وتطورت كاستجابة للظروف التنظيمية والسياسية والاقتصادية التى خضع لها التنظيمان . ففي التنظيم الحديث أقر ٦٥٨٪ من أفراد عينته أن لهم - بالفعل - صداقات بزملاء يعملون معهم في نفس الوقت ، وفي التنظيم القديم أقر ذلك أيضا ٧٠٪ من أفراد عينته . من الواضح إذن أن كثافة العلاقات الاجتماعية واحدة تقريبا في أقسام التنظيمين ، لكن الأمر يحتاج الى مزيد من التأمل والتحليل .

ان العوامل التى دفعت أفراد أقسام التنظيم القديم الى اقامة علاقات صداقة مع زملائهم تختلف - ان لم تتعارض - عن تلك التى دفعت قراءهم في التنظيم الحديث الى ذلك . ففي الاول ( القديم ) لجأ افراده - وأغلبهم من العمال - الى اقامة هذه العلاقات كرد فعل لتعسف المشرفين والملاحظين في أحكامهم عليهم ، وكاستجابة لتلك العلاقة الغامضة التى تربطهم بالادارة العليا . ولقد كانت هذه العلاقات هى الحل الوحيد الممكن الذى من خلاله يستطيعون اقامة جبهة قوية تقف في مواجهتهم . ويبدو أنهم حققوا نجاحا ملحوظا من خلال هذه الاستراتيجية ، حينما تمكنوا من تنظيم احتجاج عام على رؤسائهم وعلى مديري الادارة العليا بعد أن فشل التنظيم في تحقيق أرباح . ولقد استشعر العمال احساس الانتصار عندما نقلت مؤسسة الغال والنسيج رئيس مجلس الادارة الى وظيفة أخرى وعينت بدلا منه رئيسا آخر . ولعل ذلك يستطيع أن يفسر لنا انه برغم كبر حجم أقسام هذا التنظيم وعدم ملاءمتها لاقامة علاقات مواجهة قوية بين العمال ، والظروف التكنولوجية والفيزيائية التى فرضت على العمال العزلة خلال أدائهم لعملهم ، برغم ذلك كله استطاع العمال ان يقيموا علاقات أولية قوية لكى يدعموا موقفهم أمام الملاحظين والمشرفين ، ولكى يثبتوا للادارة العليا انهم أحق من هؤلاء المشرفين

بالثقة ، لأنهم هم عماد التنظيم ، وهم الذين تعتمد عليهم هذه الإدارة اعتماداً حقيقياً .

أما علاقات جماعات العمل في التنظيم الحديث فكانت علاقات مقصودة الى حد بعيد ، سعت الى اقامتها الإدارة الإقليمية وحاولت خلق الظروف الملائمة لتدعيمها . وهنا نجد هذه الإدارة مدفوعة بأبيولوجيه خاصة تبنتها لكي تقف في موقف تستطيع من خلاله مواجهة بطش الإدارة المركزية وقسوتها ثم تدعيم مكانتها في هذه الإدارة في الوقت الذي تضمن فيه اقامة علاقات طيبة بين مختلف فئات العاملين . ولقد عاون على ذلك عوامل تنظيمية أخرى لعل أهمها صغر حجم أقسام هذا التنظيم وتشابك عملياته الانتاجية . ولقد بدا ذكاء الإدارة الإقليمية واضحاً حينما حاولت الافادة من هذين العاملين في تدعيم مكانتها في الإدارة المركزية وفي تثبيت وضعها في التنظيم . فهي لم تتردد في استغلال صغر حجم التنظيم كمبرر للمطالبة بتحقيق « جو أسرى » تشيع فيه علاقات « المودة والحب » ، ولم تتردد بعد ذلك في استغلال تشابك عمليات المنتج في تدعيم هذه العلاقات ، حينما رفعت شعارات تشير الى أن جودة المنتج تتوقف على تعاون العمال وتكاتفهم ، وأن تقصير أى منهم سينعكس بالضرورة عليهم جميعاً .

#### ثانياً - التنظيم كنسق : توازنه وتكامله

كشف تحليلنا السابق عن ديناميات التكامل على مستوى الأقسام التنظيمية . بيد أن هذا التحليل لا يستطيع وحده أن يعكس لنا حقيقة ما يدور على مستوى التنظيم ككل ، لأن المشكلات التي تنشأ على مستوى التنظيم ككل تختلف في مصادرها ونتائجها عن تلك التي تنشأ على مستوى أقسامه الفرعية . وعلى الرغم من أن تحليلنا السابق قد فرض علينا - في بعض الأحيان - الصعود الى مستوى التنظيم ، إلا أن هذا الصعود كان مطلباً ضرورياً لتفسير بعض المشكلات الخاصة بتفسيرها شاملاً - فالقسم التنظيمي وإن كان يتمتع بقدر من الاستقلال ، إلا أنه في الوقت عينه وحدة تنظيمية تابعة لوحدة تنظيمية أكبر تتأثر بما يحدث فيها وما يطرأ عليها . ومن المتوقع بعد ذلك أن يتناول تحليلنا هنا المشكلات التنظيمية العامة المرتبطة بتوازن وتكامل التنظيم بوصفه نمطاً كلياً يسعى الى تحقيق أهداف محددة .

وعندما حاولنا دراسة نوازن التنظيم لجاننا الى مشكلة تنظيمية عامة تمثل جوهر هذا التوازن وتعكس كثيرا من الديناميات السائدة عن التنظيم .

ففي سياق دراستنا لعلاقة الادارة العليا بالافراد اتضح لنا ان ثلثي افراد للتنظيم الحديث ( ٦٥ ٪ ) يستشعرون القرب من ادارة تنظيمهم ، بينما لم يعبر عن هذا الاحساس سوى ٤٢ ٪ من افراد التنظيم الحديث . وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح ان الفرق بين النسبتين كان دالا احصائيا الى حد بعيد ( ٢٠٠١ ر ) ( ١ ) . ومن الطبيعي ان يدعم هذا الفرق تفسيرنا السابق لعلاقة الادارة العليا بالافراد في كل من التنظيمين ، تلك العلاقة التي كانت في التنظيم للحديث قائمة على ايدولوجية تبنتها ادارته لكي تحقق افضل توفيق ممكن بين حرصها على تدعيم مكانتها امام الادارة المركزية وتثبيت سيطرتها على التنظيم بطرق خفية اشرنا اليها في مواضع سابقة . ولقد اتخذت هذه العلاقة في التنظيم القديم شكلا مختلفا ومعتدا الى حد ما . فثمة توتر دائم بين العمال ورؤسائهم ، امتد بعد ذلك ليشمل الادارة العليا حينما طرأت احداث تنظيمية كبرى زادت هذا التوتر حدة وشدة . وفي مقابل ذلك نجد تجالفا دائما بين الادارة العليا وذوي الاوضاع الرئاسية وخاصة اولئك الذين يستطيعون - بحكم وظائفهم - ممارسة السلطة والقهر على طبقة العمال بصفة خاصة .

وبرغم وضوح العلاقة بين الادارة العليا والافراد في كلا التنظيمين ، الا انها لا تزال بحاجة الى كشف ابعادها والقوى التي ساهمت في احداثها . فلقد اوضحت شواهدنا الكمية والكيفية ان افراد الاقسام الادارية والمالية في التنظيم القديم قد عبروا عن احساسهم الشديد بالقرب من الادارة العليا ، بينما عبر افراد الاقسام الانتاجية عن ضعف هذه الاحاسيس ووصولها في بعض الاحيان الى درجة العداء . ولا نستطيع الاكتفاء بالاعتماد على موقع هذه الاقسام من الادارة العليا . فبرغم أهمية هذا الموقع في تحديد علاقتها بهذه الادارة ، ألا ان الامر يتطلب منا فحص العوامل التي منحت هذا الموقع الأهمية الخاصة التي احتلها في هذا التنظيم . ولقد لجريت حول هذه النقطة مقابلتين حرتين ، الاولى مع أحد مديري الادارة العليا ، والثانية مع اثنين

من كبار موظفي الادارة المالية والادارية . وفي المقابلة الاولى اوضح المدير الكبير ان اهمية الاقسام الادارية والمالية بالنسبة للادارة العليا تعود الى المهام التي تقوم بها هذه الاقسام ، فهي تتولى كل الامور المتعلقة بميزانية التنظيم والتوظيف والمحافظة على النظام وتدعيمه ، فضلا عن الامور الاخرى المتعلقة بآمنه وعلاقاته بالعالم الخارجى . اما في المقابلة الثانية فقد اشار الموظفان الكبيران الى اهمية قسميهما بالنسبة للادارة العليا من منظور مختلف الى حد ما . فالادارة العليا هي مصدر التوجيه المباشر لقسميهما ، في الوقت الذي يؤدي فيه وظائف تخدم بشكل مباشر الادارة العليا التي تتولى رسم سياسة التنظيم واتخاذ قراراته الهامة . وبغض النظر عن تصور الادارة العليا لموظيفة الاقسام الادارية او تصور افراد هذه الاقسام للموظيفة التي تؤديها اقسامهم ، فان الحقيقة التي تستحق التسجيل هنا هي ان احساس افراد الاقسام الادارية بالقرب من الادارة العليا يعود الى الارتباط العضوى بين هؤلاء الافراد بالادارة العليا ، ذلك الارتباط الذي فرضه وجود ادارة عليا مؤلفة من مديرين يرسمون من قمة التنظيم سياسته ويتخذون منها أيضا قراراته . ولكي يصدرُوا قراراتهم هذه لابد وأن يلجأوا الى صغار المديرين في الاقسام الادارية لكي يحصلوا منهم على معطيات هذه القرارات .

ويبدو أن قرب افراد الاقسام الادارية من ادارة التنظيم الحديث لم يكن على نفس هذه الدرجة من الشدة ، ذلك لان الادارة الاقليمية تبنت منذ البداية ايدولوجية تقوم على تفويب الفوارق بين الاداريين والعمال حتى تتمكن من تدعيم « السلام » الذي كان هنما لم تتحول عنه لحظة واحدة منذ انشئ التنظيم . ولقد فرضت هذه الايدولوجية على الادارة الاقليمية التقرب من العمال وربطهم بها ، وبذات لتحقيق ذلك جهودا مضمينة اشرنا الى بعضها منها في موضع سابق . لذلك لم يكن من الغريب بالنسبة لنا أن نجد العمال وصغار الموظفين يعبرون لنا عن احساسهم بالقرب من الادارة العليا ورضائهم عن السياسة التي تتبعها هذه الادارة نحوهم ، بل لقد وصل الامر بفريق منهم الى حد القول بأن « العلاقة التي تربطهم بالادارة اوثق واترى وأعمق من العلاقة التي تربط الاداريين بها » .

كذلك اوضحت شواهدنا الكمية أن هناك ظروفًا تنظيمية خالصة لم



نلعب دورا واضحا في تدعيم احساس الافراد بالقرب من الادارة العليا . فعندما تم الربط بين مدى هذا الاحساس ووضوح اختصاصاتهم ، ظهر عدم التقاء واضح بين الظاهرتين على مستوى التنظيمين . وعندما تم الربط بين مدى هذا الاحساس والاتجاه نحو توزيع اختصاصات الوظائف الاساسية اتضح لنا وجود التقاء واضح على مستوى التنظيم القديم ، اكده اختبار ( كا ٢ ) الذى كانت قيمته دالة عند مستوى ٠.٢ ر ( ١ ) ، ومعامل الاقتران الذى بلغت قيمته ٠.٣٨ ، بينما لم يتضح لنا مثل هذا الالتقاء على مستوى التنظيم الحديث ، ومرة أخرى نجد هنا ما يدعم تفسيرنا السابق تدعيما جزئيا . ففي التنظيم القديم انعكست التوترات التنظيمية التى ظهرت فيه على العلاقة التى اقمناها بين هاتين الظاهرتين ، بحيث يمكننا القول - بصفة مبدئية - ان احساس افراد هذا التنظيم بالقرب من ادارته العليا كان متوقفا الى حد كبير على طبيعة اختصاصات وظائف مديري هذه الادارة ، وتلك قضية أوضحناها في موضع سابق بشئ من التفصيل .

وبرغم عدم ارتباط الظروف التنظيمية السابقة بقضية احساس الافراد بقربهم من الادارة العليا ، الا أن هناك ظرفا تنظيميا دعم هذا الاحساس وتشابك معه الى حد كبير . ويتمثل هذا الظرف في مدى حرص الادارة العليا في كلا التنظيمين على توضيح قراراتها للافراد ، ففي التنظيم الحديث اتضح أن هناك التقاء واضحا بين الاحساس بالقرب من الادارة العليا وحرص هذه الادارة على توضيح قراراتها لافرادها حيث كانت قيمة ( كا ٢ ) دالة عند مستوى ٠.١ ر ( ٢ ) . أما معامل الاقتران فقد بلغ ٠.٥١ . وفي التنظيم القديم كانت قيمة ( كا ٢ ) دالة أيضا ولكن عند مستوى أبعد ( ٠.٠١ ر ) ( ٢ ) . مما ترتب عليه ارتفاع معامل الاقتران ليصل الى ٠.٧٤ . ولا شك أن تحليلاتنا السابقة قد تضمنت بداية للعلاقة بين هاتين الظاهرتين ، لأنها أوضحت كيف أن بناء الاتصال في التنظيمين كان عاملا حاسما من العوامل التى حددت

---


$$(١) كا٢٤ = ٠.٢٤$$

$$(٢) كا٢٦٧ = ٠.٦٦٧$$

$$(٣) كا٢٦١ = ٠.٢٦١$$

موقف الافراد من الادارة العليا ، ذلك الموقف الذى كان سلبيا الى حد بعيد  
فى التنظيم القديم بحكم التوترات التنظيمية التى سادته ، والذى كان  
ايجابيا الى حد بعيد فى التنظيم الحديث بحكم الايديولوجية التى تبنتها  
ادارته .

ويبدو أن العمال فى كلا التنظيمين كانوا أكثر الجماعات المهنية بعدا  
واغتربا عن الادارة العليا . فلقد عزى ٤٣٦٪ من الذين اقرروا البعد عن  
الادارة العليا فى التنظيم الحديث ذلك الى طبيعة العمل الذى يمارسونه فى  
مقابل ٣١٨٪ فى التنظيم القديم . ولقد عبر لنا فريقان من عمال التنظيمين ،  
الاول يعمل فى « قسم الغزل » التابع للتنظيم القديم ، والثانى يعمل فى « قسم  
مراقبة الجودة » التابع للتنظيم الحديث عن جانب من هذا الموقف . ففريق  
طريقتهما فى التعبير تعكس واقعا تنظيميا مختلفا . اشد الاختلاف . ففريق  
التنظيم الحديث لم يرجع اغترابه عن الادارة العليا الى اساليب معينة تمارسها  
هذه الادارة عليهم ، بل يرجعه الى طبيعة العمل ذاته التى تفرض عليهم عزلة  
عما يحور على مستوى الادارة . فالاغتراب اذن اساسه تكنولوجى وليس  
ادارى ، لأن الظروف السياسية التى خضعت لها الادارة الاقليمية فرضت  
عليها التقرب الى العمال حتى تتمكن من تحقيق أهداف التنظيم وتدعيم وضعها  
امام الادارة المركزية . أما فريق التنظيم القديم فقد عزى اغترابه عن الادارة  
العليا الى عوامل ادارية خالصة اهمها انشغال الادارة العليا بمصالحها الخاصة  
وعدم سعيها للاقترب من العمال وتدعيم صلتها بهم ، على الرغم من أن الظروف  
التكنولوجية التى يعمل فى ظلها هؤلاء العمال تمثل مجالا خصبا لنمو الاغتراب  
ليس عن الادارة العليا فحسب ، بل عن مختلف فئات التنظيم . ولقد تأكد  
ذلك لنا حينما ذكر ٣٢٩٪ من هؤلاء الافراد أن أحد أسباب احساسهم  
بالاغتراب هو عدم سعى الادارة العليا الى الاقتراب منهم وتدعيم الصلة بهم ،  
بينما لم يذكر سوى ٢٠٪ من قرنائهم فى التنظيم الحديث .

وهناك بعد ذلك ظرف تنظيمى هام عاون على تشكيل علاقة للعمال  
بصفة خاصة بالادارة العليا فى التنظيمين هو الحجم . ففى التنظيم القديم  
عزى ١٦٪ من الذين استشعروا البعد عن الادارة العليا ذلك الى كبر حجم

التنظيم الى الدرجة التي أصبح بمقتضاها عائقا حال بينه وبين تحقيق نظام اتصال جيد ، بينما لم يقر ذلك سوى ٢٥٪ من قرنائهم في التنظيم الحديث . وعندما أجرينا تحليلا احصائيا على هاتين النسبتين اتضح أن الفرق بينهما كان دالا احصائيا الى حد بعيد ( ٠.٠١ ر ) ( ١ ) . على أننا لا نستطيع أن نقبل هذا التأثير الكبير للحجم التنظيمي ، فهو وان كان يرتبط باغتراب العمال وصغار الموظفين عن الادارة العليا ، الا أن هناك ظروفًا تنظيمية وسياسية أخرى لعبت دورا في هذا المجال لا يمكن اغفاله . فاذا ما صاحب كبر الحجم عدم حرص الادارة العليا على الاقتراب من العمال وتدعيم صلتها بهم وتحسين قنوات الاتصال كما هو الحال في التنظيم القديم ، فستكون النتيجة الحتمية لذلك هي احساس العمال بالاغتراب والانفصال عن هذه الادارة . ومن هنا يمكن القول أن الحجم التنظيمي لا ينهض وحده عاملا مستقلا يحدد موقف العمال من الادارة ، ولكن دوره ووزنه في هذا المجال يتوقف على ظروف أخرى كثيرة . ولقد افادت ادارة التنظيم الحديث افادة بالغة من صغر حجم التنظيم ، فتبنت ايدولوجية كان احد دعائمها بث « الروح الاسرية » في نفوس أفرادها حتى تضمن تحقيق السلام بينها وبين هؤلاء الافراد ، وحتى تتمكن بعد ذلك من تدعيم مكانتها أمام الادارة المركزية . ولا نستطيع أن نذهب هنا الى أن صغر حجم هذا التنظيم كان الظرف التنظيمي المثالي الذي مكن ادارته الاقليمية من بث هذه « الروح الاسرية » ، ولكنه كان ظرفا احسنت هذه الادارة استغلاله في تدعيم مكانتها ووجدت فيه ما يتسق مع الايدولوجية العامة التي تبنتها . ومن خلال هذا الموقف يمكننا أن تستنتج أن موقف الادارة الاقليمية من الادارة المركزية كان سيفرض عليها ايدولوجية تقوم على توازن التنظيم حتى ولو كان هذا التنظيم ذا حجم كبير .

ويبدو أن التنظيمات الشعبية كانت سببا من أسباب اغتراب العمال عن الادارة العليا في التنظيم القديم . فلقد عزی ١٦٪ من الذين أقرؤا احساسهم بالبعد عن الادارة العليا ذلك الاحساس الى عدم فعالية التنظيمات الشعبية وعلى الاخص للتنظيم السياسي ، وعدم قدرتها على لحدث تقارب بين الادارة

والعاملين ، بينما لم يذكر ذلك سوى ٥١٪ من قرنائهم في التنظيم الحديث . ولقد كشف اختبار « ت » ، عن وجود فارق دال احصائيا بين النسبتين عند مستوى ٠.١ (١) . على أن موقف التنظيم السياسي يتطلب منا هنا وقفة قصيرة نحل فيها علاقته بالادارة العليا والعمال . ففي التنظيم القديم اتخذ العمال من قادة التنظيم السياسي موقفا عدائيا نابعا من احساسهم بان افراد هذا التنظيم ما هم الا أدوات طيعة في يد الادارة العليا تستخدمها لاغراضها الخاصة المتمثلة في محاولة اقناع العمال بسلوك الادارة العليا . أما هؤلاء القادة فهم - في نظر العمال - فئة من الوصوليين والانتهازيين الذين اعتمدتهم مصالحهم الخاصة عن اداء لوظائف التي يجب أن يؤدونها والتقرب الى الادارة العليا على حساب العمال والواقع أن نظرة العمال الى هؤلاء القادة لم تكن تختلف كثيرا عن نظرتهم للمديرين ، أن لم تكن أسوأ بكثير . ولقد كشفت المقابلات الجماعية التي عقدتها مع عمال قسمي الغزل والنسيج عن اتجاه سلبي نحو هؤلاء القادة ، حتى أن البعض قد وصفهم بانهم جزء لا يتجزأ من الادارة العليا ، وأن مهمتهم الاساسية التجسس على العمال لمصالح الادارة وتقديم تقارير سرية توضح اتجاهات العمال نحوها والاحاديث التي تثار بينهم . ولقد عبر لي أحد هؤلاء العمال عن ذلك تعبيرا بليغا حين قال : « أن علاقة أعضاء لجنة العشرة بالادارة أقوى من علاقتهم برؤسائهم السياسيين » .

وعلى الرغم من أن ادارة التنظيم الحديث قد استقطبت قادة التنظيم السياسي ، الا أن هذا الاستقطاب كان لاسباب مختلفة تماما . فالادارة الاقليمية خلال سعيها الى حشد الجهود لتحقيق توازن التنظيم وتكامله ، لجأت الى قادة التنظيم السياسي واقنعتهم بأن أحد مهامهم معاونتها على تحقيق الاستقرار التنظيمي وخلق الظروف الملائمة التي تساعد التنظيم على اداء وظائفه ومهامه . ولقد وجد قادة التنظيم السياسي فيما ذكرته الادارة الاقليمية مطلبا ضروريا فاستجابوا لكثير من تعليماتها ، عاونهم على ذلك ما استشعروه لدى هذه الادارة من نية حسنة ورغبة حقيقية في تدعيم استقرار التنظيم . ولم تغفل ادارة التنظيم الاشادة بفضل قادة التنظيم السياسي في

جميع المواقف ، كما لم تغفل الاستعانة بهم في بعض الظروف . ولقد حققت هذه الادارة بذلك هدفها لم تستطع ادارة التنظيم القديم تحقيقه ، لأنها تمكنت من التوفيق بنجاح بين مصالحها المتمثلة في تدعيم الاستقرار التنظيمي ومهمة قادة التنظيم السياسي المتمثلة في الرقابة الشعبية لما يدور في التنظيم .

وفي ضوء تفسيراتنا السابقة يمكننا أن نتوقع أن مبررات التحاق الافراد بالتنظيم واستمرارهم فيه تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على توازنه واستقراره . ففي التنظيم الحديث أقر أكثر من خمس افراد عينته ( ٢١٧٪ ) انهم التحقوا بتنظيمهم لأنهم وجدوا فيه امتيازات مادية ومهنية لم تتوفر كثيرا في تنظيمات صناعية أخرى ، بينما لم يقر ذلك سوى ٦٦٪ من افراد التنظيم القديم . وعندما اجرينا اختبارا احصائيا على هاتين النسبتين اتضح أن الفرق بينهما كان دالا عند مستوى ٠.٠١ ( ١ ) . ومن الطبيعي أن تعكس هاتان النسبتان ظروفا تنظيمية بالغة الاختلاف ، بدت واضحة في موقف آخر أشار فيه أكثر من نصف أفراد التنظيم القديم ( ٥٢٪ ) أن سبب التحاقهم بهذا التنظيم يعود الى أن العمل الذي يمارسونه فيه هو مصدر دخولهم التي يواجهون بها أعباء الحياة ، بينما لم يشر الى ذلك من أفراد التنظيم الحديث سوى ٣٦٧٪ . ولقد أوضح التحليل الاحصائي مرة أخرى أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا عند مستوى ٠.٠٢ ( ٢ ) . ولر حاولنا النفاذ الى ما وراء هذه الشواهد الكمية ، لاحظنا أن مبررات التحاق افراد التنظيم الحديث به تنطوي على قدر من الايجابية . فالتنظيم ليس مجرد مكان عمل يحصلون منه على مكافأة في مقابل اسهام ، ولكنه يتضمن عناصر ايجابية جعلتهم يفضلونه عظماء ويؤسرونه بالاستمرار فيه ، طالما ظلت هذه العناصر باقية فيه . أما مبررات التحاق افراد التنظيم القديم به فكانت تقليدية الى أبعد حد ، ان لم تنطوي على عناصر سلبية . فعندما التحقوا بتنظيمهم لم يكن امامهم خيار أو تفصيل بينه وبين تنظيمات أخرى . ويبدو أن هذا الوضع لا يزال قائم حتى الآن . ففي المقابلات الجماعية التي عقدناها مع عمال الغزل والنسيج،

---

(١) ت = ٣٥٧

(٢) ت = ٢٥٥

اتضح أن فرصة هؤلاء العمال في الانتقال الى صناعة اخرى كانت فرصا ضئيلة للغاية ، لأن بساطة عمليات هذه الصناعة وتعودهم على ممارستها لفترة طويلة شكلتا حاجزا نفسيا لم يستطع هؤلاء العمال تخطيه لكي يكتسبوا مهارات أكثر تقدما . ولقد سبب ذلك للعمال قلقا دائما مصدره الرغبة في اكتساب مهارات جديدة تمكنهم من العمل في التنظيم من مركز قوى واقتادهم القدرة على اكتساب هذه المهارات .

بيد أن ذلك كله لا يمنعنا من تأكيد حقيقة عامة شاعت في التنظيمين بدرجة واحدة تقريبا ، وهى انهما كانا يمثلان بالنسبة لافرادهما فرصة العمل المتاحة امامهم وقت أن التحقوا بهما . ولقد أقر ذلك ٥٦٧٪ من افراد عينة التنظيم الحديث و ٥٨٧٪ من افراد عينة التنظيم القديم . ولا شك ان هذه الحقيقة تعكس ظواهر تنظيمية عامة أكثر مما تعكس ظواهر تنظيمية خاصة . فالتنظيمات الصناعية المصرية وقت نشأة التنظيم القديم كانت محدودة النطاق ، بحيث كانت فرصة العمل فيها أملا لكثير من الذين كانوا يسعون وقتئذ الى عمل صناعى يحقق دخلا أعلى من العمل الزراعى . وما ينطبق على التنظيم القديم ينطبق - بدرجة أقل - على التنظيم الحديث، نظرا لاتساع نطاق التنظيمات الصناعية ، وإخال صناعات جديدة لم تكن مألوفة ، كان هذا التنظيم واحدا منها وبرغم ذلك فلا يزال البناء المهنى الصناعى المصرى محدودا نسبيا ، لأن التنظيمات الصناعية الجديدة لا تستوعب الا نسبة محدودة من قوة العمل الراغبة في الالتحاق بهذه التنظيمات . ومن هنا يمكن القول أن مسألة الالتحاق بالتنظيم والاستمرار فيه تعد مسألة قدر لا تتدخل فيها الإرادة الانسانية كثيرا . ولا ينطبق ذلك على العمال وحدهم ، ولكنه يشمل الجماعات المهنية الأخرى . ففى التنظيم الحديث ذكر لى عدد من مهندسيه أن التحاقهم بهذا التنظيم كان أمرا مفروضا عليهم ، لأن توزيعهم على التنظيمات المختلفة يخضع لسياسة عامة تتبعها الدولة .

وبرغم ما تعكسه مبررات الالتحاق بالتنظيم والاستمرار فى عضويته من دلالات اجتماعية وتنظيمية هامة تعبر عن طابع توازن التنظيم ، إلا أن

هناك عوامل عديدة تستطيع أن تعكس بشكل مباشر ديناميات هذا التوازن . ولكي نبسط دراسة هذه الديناميات لجأنا الى عدد من الدلائل تشير في مجموعها الى القوى التي أسهمت في تشكيل توازن التنظيم . وأول هذه الدلائل احساس الفرد بالدور الذي تؤديه وظيفته للتنظيم . فكلما ازداد الاحساس بأهمية هذا الدور توقعنا تكاملا أوضح وتوحدا أعظم مع التنظيم . ولقد كشفت شواهدنا الكمية عن أن الغالبية العظمى من أفراد التنظيم قد أقروا احساسهم بأهمية وظائفهم ، وأن بدا ذلك أوضح في التنظيم الحديث منه في التنظيم القديم . ففي الاول بلغت نسبتهم ٨٦٪ وفي الثاني بلغت ٧٦٪ . وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين النسبتين كان دالا احصائيا عند مستوى ٠.٠٢ ( ١ ) . وبرغم ايماننا الشديد بصحة هاتين النسبتين ، الا أن الاعتماد المطلق عليهما ينطوي على تضليل وقصور ، ذلك لان النظرة العابرة لهما تشير الى أن أفراد التنظيم يخضعون لظروف تنظيمية وسياسية متماثلة ، وهذا مالا تؤكد تحليلاتنا السابقة . فأفراد التنظيم الحديث عبروا عن أهمية وظائفهم في التنظيم تعبيرا يكشف عن وعي عميق بهذه الأهمية . ولقد ساعد على ذلك اخذ ادارة هذا التنظيم بأساليب الادارة العملية التي تقضي بوضع كل عضو في مكانه الملائم ، كما ساعدها على ذلك صغر حجم الجهاز الاداري وضيق نطاق العمليات الانتاجية . ومن الطبيعي أن تنعكس هذه الامور على نظرة الافراد لوظائفهم ، فاستشعروا أهميتها والدور الذي تؤديه للتنظيم . أما أفراد التنظيم القديم فقد عبروا عن أهمية وظائفهم في التنظيم تعبيرا مطلقا ، لانهم يعتقدون أن وظائفهم قد أنشئت لكي تخدم أهداف التنظيم ، وهذا هو علة وجودها في نظرهم .

وفي حدود هذا الاتجاه العام كشفت شواهدنا الكمية عن اختلافات ملحوظة داخل التنظيم الواحد . ففي التنظيم القديم اختلفت احساسات الجماعات المهنية بأهمية المهام التي تؤديها باختلاف موقعها من الادارة العليا ونظرتها الخاصة الى النشاطات التنظيمية . فالكتبه وعمال الانتاج وعمال الخدمة كانوا أقل الفئات احساسا بالدور الذي تؤديه وظائفهم للتنظيم ، على

الرغم من انها تمثل جوهر نشاطاته وأساس وجوده . ولا نستطيع أن نقنع بتفسير ذلك في ضوء تصور جهل العمال بأهمية وظائفهم ، فذلك تفسير لا يستقيم مع حقيقة ادراك العمال للواقع التنظيمي الذي يعيشون فيه ادراكا عميقا . والشئ الذي يبدو متسقا مع تفسيراتنا السابقة هو أن ادراك العمال لأهمية وظائفهم لا ينفصل عن تصورهم للإدارة العليا والمكانة التي تلعبها على الوظائف الادارية بصفة خاصة ولقد أكدت ذلك شواهد كيفية عديدة تشير في مجموعها الى أن ادراك العامل لأهمية وظيفته لا ينفصل عن تقييم الادارة العليا لهذه الوظيفة ، وهو تقييم لم يكن عموما في صالح العمال . وآية ذلك ما كشف عنه الشواهد الكمية الخاصة بالتنظيم الحديث . فالعمال - شأنهم شأن الجماعات المهنية الأخرى - يدركون الدور الذي تلعبه وظائفهم في التنظيم . ولا نستطيع أن نفصل هذا الادراك عن ايدولوجية الادارة الاقليمية التي كانت تسعى باستمرار الى تدعيم هذا الادراك حتى تضمن تحقيق أعلى درجات الرضاء والاسباع للأفراد .

ويحق لنا بعد ذلك أن نتعرف على العناصر القيمية التي تسند الانتظام في نشاطات التنظيم ، لأن هذه العناصر تمثل بطبيعة الحال الاسس المعيارية المنظمة لأداء الأفراد . وعندما حاولنا دراسة هذه العناصر بدت أمامنا سمات ثقافية مشتركة تميز التنظيمين ، وان كان ذلك لم يمنع من وجود سمات ثقافية خاصة بكل منهما ، والوسيلة التي لجأنا إليها هنا هي التعرف على الدوافع التي تحفز أفراد التنظيمين الى المحافظة على معدلات عملهم وانتاجهم بعد ما اقروا بالفعل انهم يسعون الى المحافظة على هذه المعدلات . ولقد كان « الضمير » حافزا لحوالي نصف العينتين ( ٤٧ر٥ ٪ في التنظيم الحديث في مقابل ٥٢ر٧ ٪ في التنظيم القديم ) . على أن مقابلاتي الجماعية لعمال التنظيمين - بصفة خاصة - قد أوضحت أن مفهوم « الضمير » مفهوم واسع جدا تختلط فيه القيم الدينية بالقيم الاخلاقية بالقيم التنظيمية اختلاطا وثيقا . وليس أدل على ذلك من قول أحد عمال التنظيم القديم : « أن الذي يدفعني الى المحافظة على معدل إنتاجي هو خوفا من ربي وخوفا من السنة زملائي وخوفا من رؤسائي الذين لا يهمهم من أمرى سوى إنتاجي » . ولقد سمعت خلال مقابلاتي الحرة عبارات كثيرة حول هذا المعنى تشير الى أن ذلك



المفهوم « الغامض » ، سببها يمثل وسيلة أساسية من وسائل ضبط التنظيم وتوازنه . بيد أن ذلك لا ينفي وجود اختلافات داخلية على مستوى التنظيمين . فكما ارتفع المستوى التعليمي وكما ارتفع العمر ، زاد التأكيد على مفهوم « الضمير » كحافز يدفع الأفراد نحو المحافظة على أدائهم . ولعل من أطراف الحقائق التي يمكن تسجيلها هنا ، أن طبيعة النشاط التنظيمي أو قدم التنظيم ذاته لم يتخللا كثيرا في تأكيد هذا المفهوم . فإتد كان تصور أفراد التنظيمين لهذا المفهوم انعكاسا طبيعيا لتصور أفراد المجتمع ككل له ، من حيث أنه أداة من أدوات ضبط السلوك .

وبرغم وجود عناصر شتافية أخرى شائعة في التنظيمين ، إلا أن الظروف التنظيمية التي خبرها التنظيمان تد خلقت ضوابط أكثر وضوحا وتحديدًا وتقنينًا ، ضوابط تحاول بشكل مباشر ضمان انتظام الاداء . ولقد كان الخوف من الجزاء أحد هذه الضوابط وأكثرها تأثيرًا . ففي التنظيم القديم أقر ٦٦٪ من أفراد عينته أن الخوف من توقيع الجزاء هو الذي يجعلهم يحرصون باستمرار على الاحتفاظ بمعدلات انتاجهم ، بينما لم يقر ذلك سوى ٤٠٫٨٪ من أفراد عينة التنظيم الحديث ، ومن اليسير تفسير موقف أفراد التنظيم القديم إذا ما رجعنا الى تفسيرنا لطبيعة العلاقات الرئاسية فيه ، تلك العلاقات التي كانت تتسم بالتوتر والريبة والخوف في آن واحد . ولقد فرضت هذه العلاقات على إدارة هذا التنظيم التلويح باستخدام الجزاءات المادية لكل من تثبت تقاريره أنه قد قصر في معدل الانتاج الذي فرضته الإدارة . بيد أن مقابلاتي لكبار موظفي هذه الإدارة ولعمال النسيج بصفة خاصة قد أوضحت أن هذا التلويح باستخدام هذه الجزاءات كان ميكانيكيا لجأت اليه الإدارة لممارسة الضغط على العمال ، ولم يكن وسيلة لتحقيق الانتظام في الاداء . ولم يكن غريبا بالنسبة لى - وسط هذه الظروف - أن أجد العمال على وعى بمقاصد الإدارة العليا في هذا المجال ، فلو سلمنا بما تشير اليه عباراتهم تسليما مطلقا أمكننا القول أن العقاب كان هو الوسيلة الأساسية التي تستدد اليها الإدارة في توجيه التنظيم وإدارة أموره . على أن هذا العقاب لم يكن واضحا - بصفة خاصة - إلا على مستوى العمال الذين يمثلون فى نظر الإدارة العليا قاع التنظيم .

ولم يكن الأمر على هذه الحال في التنظيم الحديث الذي نهجت ادارته  
الاقليمية سياسة تسامحية الى أبعد حد ، جعلتها تستنكر العقاب وتصفه  
للعمال بأنه أبشع الاجراءات التي يمكن أن تلجا اليها ادارة حكيمة . بيد أن  
الملاحظة الدقيقة لسياسة هذا التنظيم تكشف عن تناقض ظاهر بين ما ترده  
أمام العاملين وما تمارسه بالفعل . فلم يكن الأمر يخلو في بعض الاحيان من  
توقيع جزاءات مادية قاسية على أولئك الذين ثبت لها تقصيرهم . وعلى  
الرغم من أن الادارة الاقليمية لم تكن تلجا الى ذلك الا في الحالات الصارخة ،  
الا انها كانت ادارة ذكية حقا ، لانها كانت تستغل هذه الحالات في تأييد  
دعواها التي تطالب بحشد الطاقات وبذل الجهود لتحقيق أهداف التنظيم ،  
ذلك التحقيق الذي كان بالنسبة لها قضية مصيرية تحدد في النهاية موقفها  
أمام الادارة المركزية العنيفة . وكنتيجة لذلك كله وجدنا أفراد هذا التنظيم  
يتوحدون مع أهدافه المختلفة توحدا شديدا على نحو ما سنوضح في الفصل  
العاشر . بيد أن الشيء الذي نود تسجيله هنا هو أن التوحد مع هذه الأهداف  
كان بالنسبة لحوالي ثلث أفراد هذا التنظيم ( ٣١٧٪ ) أمرا يدفعهم الى  
المحافظة على معدلات انتاجهم ، بينما لم يلعب مثل هذا الدور الا بالنسبة  
لحوالي ثمن أفراد التنظيم القديم ( ١٣٣٪ ) .

ولا نستطيع أن نعالج العناصر القيمية التي تسند انتظام الاداء في  
التنظيم دون أن نعالج أنساق المكانة في التنظيم . وتبدو أهمية معالجة هذه  
الأنساق اذا ما علمنا انها تعبر تعبيرا واقعيا دقيقا عن كثير من العناصر  
القيمة التي تحكم نشاطات التنظيم وما يرتبط بهذه العناصر من مثاليات  
وأهداف . ولقد وجدنا هنا مرة أخرى عنصرا قيميا مشتركا بين التنظيمين  
عزى اليه أفرادهما تقديرهم للمكانة التي يحتلها الفرد في التنظيم . ويتمثل  
هذا العنصر فيما أطلقوا عليه « الاخلاق » ، فلقد عزت نسبتان متكافئتان  
تقريبا ( ٩٠٨٪ في التنظيم الحديث في مقابل ٨٩٣٪ في التنظيم القديم )  
تقدير الأفراد طبقا لهذا العنصر . بيد أن تصور الأفراد لمفهوم « الاخلاق »  
يتمتع شأنا شأن مفهوم « الضمير » . فليشمل أنماطا سلوكية بالغة للتنوع  
والتعقد والتعدد . ولقد أوضحت ملاحظاتنا المباشرة أن هذا المفهوم كان يتخذ  
لدى الأفراد - وخاصة العمال - معنى محددا نابعا عن الواقع التنظيمي الذي

يعيشون فيه . « فالأخلاق » عند عمال التنظيم القديم هي الحياد والموضوعية في معاملة المرعوسين ، وهي أيضا إتاحة فرصا متكافئة للعمال لكي يعبروا عما يعانون منه ، وهي أخيرا الرد في المعاملة والتعاون بين الرؤساء والمرعوسين ، هي باختصار « أخلاق » مهنية تعبر عن مواقف تنظيمية صراعية . ولقد عبر إلى أحد عمال النسيج عن ذلك بقوله : « الأخلاق الحقيقية في نظري هي أن يراعى المشرف ربه في معاملته مع العمال » . ويبدو أن معنى « الأخلاق » عند عمال التنظيم الحديث يختلف عن ذلك إلى حد ما ، فهم وإن كانوا يوافقون قرنائهم في التنظيم القديم ، إلا أنهم يضيفون إلى هذا المعنى عناصر جديدة أهمها ، أداء العمل على أكمل وجه ، وبذل أقصى الجهود لائقانه وإجادته . وآية ذلك ما أشار إليه بالفعل أكثر من نصفهم ( ٥٤٢٪ ) من أن الدقة في أداء العمل هي أساس المكانة التي يمتلها الفرد في التنظيم ، بينما لم يشر إلى ذلك سوى ٣٠٧٪ من قرنائهم في التنظيم القديم . ولقد جاء تعبير أفراد التنظيم الحديث عن هذا الجانب استجابة طبيعية لمطلب تنظيمي تكنولوجي ملح تمثل في مراعاة جودة المنتج والسعى إلى تحسينه بحكم مقه عملياته وتعرضها للتغير المستمر . ويبدو أن هذه النقطة لم تشغل بال قرنائهم في التنظيم القديم كثيرا ، لأنهم يخضعون لعمليات تكنولوجية بسيطة كل البساطة ، بطيئة التغير إلى أبعد حد . وبغض النظر عن الظروف التكنولوجية والتنظيمية المختلفة التي يخضع لها أفراد التنظيميين ، إلا أن تفاوتهم الشديد في تأكيد عنصر الكفاءة في العمل كمعيار للمكانة يعكس تفاوتنا ثقافيا لا يمكن اغفاله . ففي التنظيم الحديث نلمس تأكيدا متزايدا على الأداء والكفاءة وكل ما يمكن أن يخطو تحت لواء مفهوم « الرشد » ، بينما نجد في التنظيم القديم تأكيدا متزايدا مقابلا على عناصر تقليدية لاتعبر عن الجوانب الرشيدة في التنظيم . ولكي ندلل على ذلك يمكننا أن نستشهد في الفقرة التالية بمثال واقعي حي .

ففي التنظيم القديم أكدت شواهدنا الكمية وملاحظاتنا الشخصية أن عمل الفرد في إدارة هامة استراتيجية يمنحه مكانة خاصة في التنظيم تميزه عن مكانه زملائه الذين يعملون في إدارات أقل أهمية . وهذا ما أكدته بالفعل ٤٣٧٪ من أفراد عينة هذا التنظيم ، بينما لم يؤكد سوى ٧٪ من أفراد

عينة التنظيم الحديث ، وأول ما تشير إليه النسبة المعبرة عن التنظيم القديم هو أن مكانة الفرد في التنظيم قد ابتعدت عن معيار الكفاءة والانجاز لتقترب من معيار سياسى نابع من مركز القوة في هذا التنظيم والمتمثل في الادارة العليا . وكل الادارات الاستراتيجية المرتبطة بها ارتباطا عضويا . ولقد نشأت أهمية هذه الادارات كاستجابة لمطلب الضبط والامتثال الذى حاولت الادارة العليا مواجهته بانشاء ادارات قوية ملحقة بها تتولى الاشراف على تنفيذ تعليماتها والامتثال لاوامرها ، ثم تخيرت بعد ذلك عددا من المديرين النشطاء الذين عرفوا بصلتهم الوثيقة بالادارة العليا وبقدرتهم على ممارسة السلطة والنفوذ في شجاعة اذا ما استدعى الامر ذلك . ولقد أحاط هؤلاء الحيرون أنفسهم بهيبة مصدرها الارتباط الشديد بالادارة العليا والجرأة في اتخاذ القرارات الحاسمة ، ثم بدأوا في الاستعانة بمساعدين يتولون الاشراف المباشر على الأقسام الانتاجية بصفة خاصة ورفع تقارير اليهم . ولقد خلقت هذه الظروف جميعها مراكز قوة ادارية على أساسها يحدد الافراد مكانة الشخص في التنظيم ، حتى ولو كان هذا التحديد لا شعوريا أو عن غير قصد . ولا نتوقع من تنظيم شأنه هكذا أن تلعب الكفاءة الفنية للفرد دورا خطيرا في تحديد مكانته فيه . وربما عاون على ذلك الطابع التكنولوجى لنشاطات هذا التنظيم . تلك النشاطات التى لم تثر في نفوس الافراد معيار الكفاءة الفنية كمحدد من مميزات المكانة الاجتماعية في التنظيم . وهكذا نلاحظ أن هذا التنظيم قد ابتعد كثيرا عن نموذج « الرشد » الذى تقوم عليه التنظيمات الحديثة ليؤكد عناصر أخرى لاتتلاءم مع هذا النموذج ولا تتسق معه . ولقد أبدت هذه القضية النظرية شواهد كمية أخرى لعل أهمها استناد أفراد هذا التنظيم الى الاقدمية كمعيار مكانة الفرد في التنظيم . ولقد أكد هذا المعيار أكثر من ثلث افراد عينته ( ٣٥٣٪ ) . وتبدو خطورة هذا التأكيد اذ : ما عاينا أن الاقدمية تمثل معيارا منفصلا عن الكفاءة ان لم تتعارض معها في بعض الاحيان . ومن هنا يبدو لنا بوضوح أن مكانة الفرد في التنظيم القديم تميل الى الارتباط بعناصر تقليدية فرضتها مراكز القوة الادارية فيه ، بينما تميل مكانة الفرد في التنظيم الحديث الى الاستناد الى عناصر رشيده امتثلت أساليب الادارة العلمية التى انتهجتها ادارته التعليمية وسعيها لتحقيق أهدافه التنظيم خونا من بطش ادارة مركزية قويه .

ومع التسليم بالدور الذى لعبته الصراعات المختلفة التى نشأت بين مختلف جماعات التنظيم القديم فى تحديد طابع توازنه ، ومع التسليم أيضا بالدور الذى لعبته الظروف المحيطة بإدارة التنظيم فى تشكيل نمط تكامله ، إلا أن هناك ظروفا تنظيمية - تكنولوجية خالصة لا يمكن تجاهلها إذا ما أردنا أن نحدد بدقة الميكانزمات التى استعانت بها الإدارتان فى تدعيم توازن التنظيمين . فلقد أضافت إدارة التنظيم الحديث من ضيق نطاق العمليات الانتاجية التى يقوم بها وما تتطلبه من تنسيق فى تدعيم العلاقات بين الأقسام والإدارات المختلفة . ولقد ذكر لنا بالفعل ٧٢ ٪ من أفراد عينة هذا التنظيم أن العلاقة بين الأقسام والإدارات المختلفة قوية إلى أبعد حد ، بينما لم يذكر ذلك سوى ٢٨ ٪ من قرائهم فى التنظيم القديم . وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا عند مستوى ٠٠١ ر (١) . ولا نستطيع أن نفصل اهتمام إدارة التنظيم الحديث بتدعيم العلاقة بين أقسامه وإدارته عن الايديولوجية العامة التى انتهجتها هذه الإدارة ، كما لا نستطيع أن نفصله عن الظروف التكنولوجية الخاصة بهذا التنظيم . فالنظرة العابرة لنشاطاته - انتاجية كانت أم إدارية - تشير إلى أن التنسيق بينها يعد مطلباً يتعين مواجهته . بنجاح إذا ما أراد التنظيم أن يكون فعالاً . ويتسع نطاق هذا التنسيق ليشمل تلك العمليات التى تضمن الحصول على المواد الخام سواء من الخارج أو الداخل حتى وصول المنتج إلى المستهلك . ولقد استغلت الإدارة الإقليمية مطلب التنسيق هذا بنشر شعار « التعاون » بين العاملين وإذكاء الروح الوطنية بينهم ، وعلى الرغم من أن الإدارة الإقليمية كانت تسعى بذلك إلى تحقيق هدف تنظيمى شرعى ، إلا أنها كانت تهدف فى الوقت عينه - وبخسب الدرجة من الأهمية - إلى تدعيم مكانتها أمام الإدارة المركزية . وكثيراً ما كانت تستغل بعض الظروف الطارئة فى حشد جهود العاملين . ولقد است بنفسى أحد هذه الظروف حينما واجه التنظيم ضغطاً خارجياً طارئاً هو تأخر وصول المواد الخام من الخارج ، مما اضطره إلى التوقف عن الاساج لفترة معينة . وحينما وصلت إليه المواد الخام طالبت الإدارة العاملين ببذل مزيد من الجهد لتعويض الفترة التى توقفت فيها التنظيم عن الانتاج .

(١) ت = ٢٩

ولم يكن مطلب التنسيق بين أقسام التنظيم وإدارته على نفس هذه الدرجة من الإلحاح . فالتنظيم - كما نعلم - مؤلف من إدارات وأقسام تتمتع بقدر ملحوظ من الاستقلال نتيجة لتفويض الإدارة العليا بعضا من اختصاصاتها لصغار المديرين لكي يحققوا - بدلا منهم - وظيفتي والامتثال . ولقد عاون على هذا الاستقلال أيضا كبر حجم التنظيم وتنوع نشاطاته . بيد أن ذلك كله لا يعنى أن إدارة هذا التنظيم لم تشغل كثيرا بمسألة التنسيق . فكثيرا ما سمعت من صغار المديرين عبارات تشير إلى أن التنسيق بين الإدارات الانتاجية موضوع اهتمام الإدارة العليا وخاصة إدارتي الغزل والنسيج ، لأن نشاط الأخيرة متوقف تماما على نشاط الأولى . ولقد اتضح لنا من خلال تحليل مضمون القرارات التنظيمية الصادرة خلال السنة المالية ١٩٦٩ - ١٩٧٠ أن هذه القرارات كانت تتناول أمورا تتعلق بتنظيم العلاقة بين الأقسام المختلفة والإدارة العليا أكثر مما تتناول أمورا تتعلق بتنظيم العلاقة بين أقسام ذاتها . بعبارة أخرى كانت هذه القرارات تنظم العلاقات الرأسية أكثر مما تنظم العلاقات الأفقية .

ولا نستطيع أن نختتم هذه المناقشة دون أن نعالج قضية التوازن من منظور واسع نسبياً . فإذا كان التوحد بالتنظيم والاعتماد بأموره يعكس إلى حد ما - استقرار الفرد فيه ورضاء عنه ، فلا بد وأن يجد هذا التوحد له مجالا في تصور الفرد لعلاقة التنظيم بالحولة . ولقد حاولنا دراسة هذه النقطة بالذات فطلبنا إلى أفراد العينتين أن يذكروا لنا درجة اهتمام الحكومة بتنظيمهم وتتبعها لنشاطاته . وحينما حصلنا على التوزيعين بدت أماننا فروق ملحوظة بين أفراد التنظيمين في هذا المجال . فهناك شبه إجماع ( ٩٥ ٪ ) في التنظيم الحديث على اهتمام الحكومة به وتتبعها لنشاطاته ، بينما لم يشير إلى ذلك سوى ثلثي أفراد التنظيم القديم ( ٦٦٫٧ ٪ ) . وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا إلى حد بعيد ( ٠٫٠١ ) ( ١ ) . ومن اليسير تفسير هذا الفرق في ضوء شواهد كمية وكيفية عديدة أشرنا إليها في مواضع متفرقة . بيد أن الحقيقة التي تستحق التسجيل هنا هي أن إجماع أفراد التنظيم الحديث

$$V_{\beta} = \tau \quad (1)$$

على اهتمام الحكومة بتنظيمهم يعود الى عدد من العوامل أهمها ظروف نشأته ، وطبيعة الايديولوجية الادارية السائدة في هذا التنظيم ، والظروف السياسية العامة التي يخضع لها . فلقد ظهر هذا التنظيم الى حيز الوجود في ظل النمو الصناعي الذي شهدته مصر خلال العقدين الاخيرين ، ذلك النمو الذي سنده ظروف التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي أخذت بها مصر خلال هذه الفترة . ومن الطبيعي ان يكون هذا التنظيم ابنا شرعيا لهذه الظروف التي لاتزال قائمة حتى الآن . ولقد احسنت ادارة هذا التنظيم استغلال هذه الظروف في تدعيم مكانتها داخل التنظيم ، فتبنت بدورها ايديولوجية ادارية تقوم على ربط التنظيم بالظروف السياسية والاقتصادية التي تمر بها مصر ، ثم عمقت هذه الايديولوجية بانظار الوضع الخطير الذي يحتله التنظيم في المرحلة الحالية من حيث انه مصدر للحصول على العملات الاجنبية التي هي مطلب أساسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية .

ومن منظور مختلف الى حد ما يمكننا تفسير موقف افراد التنظيم القديم . فبالرغم من أن علاقة هذا التنظيم بالدولة لا تختلف عن علاقة التنظيم الحديث بها ، الا أن افراده - وعلى الاخص العمال - اتخذوا موقفا سلويا ينطوي على نوع من اسقاط المشاعر . فهناك توتر دائم بين الادارة العليا والعمال بصفة خاصة ، ثم صراع مكشوف بين المستويات الرئاسية الدنيا والبروسيين . وبغض النظر عن مزاعم كل من هذه الاطراف الا ان الشيء الذي اكدته ملاحظتنا للعمال بصفة خاصة هو أن الحكومة - في نظرهم - لاهتم كثيرا بما تفعله الادارة العليا تاركة ايهاا تتصرف مع العاملين كيفما شاعت . ولقد ذكر لي اثنين من عمال النسيج : « لو كانت الحكومة مهتمة بالفعل بشركتنا لما حدث ما حدث ، ولما ساءت علاقاتنا بكبار المديرين ، ولما فشلت الشركة في عدم تحقيق أرباح خلال العام الماضي . ولقد قدمنا مئات الشكاوى الى مؤسسة الغزل والنسيج ، ولكننا لم نلق اذنا صاغية تسمعنا ، وكل ما حدث هو تغيير رئيس مجلس الادارة ، دون أى تغيير في سياسة المديرين الآخرين نحو العمال ، » .

وهناك شواهد كمية اضافية تدعم تفسيرنا السابق وتمنحه قدرا من الثبات ، فعندما تتبعنا الذين اقروا اهتمام الحكومة انضج لنا ان مبررات

هذا الاهتمام تحتلف اختلافا شديدا . ففي التنظيم الحديث عزي ٦٠ر ٪ منهم هذا الاهتمام الى ظرف هام هو أن تنظيمهم يمثل رمزا لتقدم الصناعة . في مصر ، بينما لم يشير الى ذلك سوى ٢٢ ٪ من قرائهم في التنظيم القديم . وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا الى حد بعيد ( ٠٠١ ر ) ( ١ ) . بيد أن أفراد التنظيم القديم مالبثوا أن أكدوا طرفا آخر هو اتساق نشاط التنظيم مع السياسة الصناعية العامة التي تنتهجها الدولة ، تلك السياسة التي تقوم على تدعيم صناعة الغزل والنسيج بوصفها أكثر الصناعات المصرية قدما ورسوخا وأعظمها قدرة على تحقيق الارباح . ولقد أكد هذا الظرف ٧٠ ٪ من أفراد عينة هذا التنظيم ، بينما لم يؤكد سوى ٤١٢ ٪ من أفراد عينة التنظيم الحديث . وباستخدام اختبار ( ت ) أيضا اتضح أن الفرق كان دالا احصائيا الى حد كبير ( ٠٠١ ر ) ( ٢ ) .

وهكذا يبدو واضحا أن ادراك الافراد لعلاقة التنظيم بالدولة يتوقف على ظروف تنظيمية وسياسية خالصة خبرها الافراد وتمثلوها ثم اسقطوها على هذه العلاقة ولقد تجلي ذلك في التنظيم القديم الذي عزي أفراده عدم اهتمام الدولة بتنظيمهم الى عاملين : الأول هو عدم تحقيق التنظيم للارباح ( ٤٧٤ ٪ ) ، والثاني اهتمام الدولة بالصناعات الناشئة أو الصناعات الأكثر أهمية ( ٦٨٤ ٪ ) . ولو أمعنا النظر في هذين العاملين ، لاحظنا أن الأول مسهما بمثل ظرفا استثنائيا موبه التنظيم وانعكس على علاقات العمال بالادارة العليا ثم انعكس مرة أخرى على تصورهم لعلاقة هذه الادارة العليا بعؤسسة الغزل والنسيج التي تشرف من بعيد على أعمال هذه الادارة . والتي هي في نظر العمال - بصفة خاصة - رمزا للحكومة . أما العامل الثاني فهو انعكاس للعامل الأول ، وإن كان يضيف بعد ذلك عنصرا آخر هو احساس الأفراد بأن اهتمام الحكومة قد بدأ يتحول الى صناعات أخرى ترمز الى منجزاتها الصناعية وسعيها الحثيث الى الأخذ بالأساليب التكنولوجية المتقدمة التي حاولت ادخالها في صناعات لم تكن صناعة الغزل والنسيج واحدة منها .



### ثالثا - ديموقراطية الادارة : أبعادها وفعاليتها

آثرت أن تُختتم هذا الفصل بمناقشة قصيره لمشكلة الديموقراطية في التنظيم فعلى الرغم من أننا قد مسسنا هذه المشكلة مرات عديدة في مواضع سابقة ، إلا أن اشاراتنا لها كانت تخدم سياقاً مختلفاً تمام الاختلاف . لذلك سنحاول هنا أن نلقى الضوء على أبعاد هذه المشكلة . بيد أن معالجتنا لها هنا ستكون محكومة بمعالجتنا الشاملة لقضيتي التوازن والتكامل في التنظيم . وللقارىء أن يتوقع بعد ذلك أننا لن نعالج بشكل مستفيض الأبعاد السياسية لمشكلة الديموقراطية ، لأن ذلك قد يبعدنا عن الهدف الذى خصصنا له هذا الفصل . ولقد دفعنا ذلك الى التركيز على قضية أساسية تعبر أدق تعبير عن جانب هام من ديموقراطية الادارة في التنظيمات الصناعية المصرية وهو تمثيل العمال في مجالس ادارتها . وتعود أهمية هذا التمثيل الى الفلسفة المعروفة التى قام عليها ، تلك الفلسفة التى أصبحت جزءاً من ايدىولوجية صناعية عامة تبنتها مصر منذ عام ١٩٦١ .

وعندما حاولت دراسة هذه القضية على مستوى التنظيمين حصلت على شواهد كمية متنوعة ، واجريت مقابلات حرة عديدة مع فئات مهنية مختلفة وممثليات رئاسية متباينة . بيد أننى بدأت هذه الدراسة بسؤال مثير وجهته لأفراد العينتين طلبت اليهم فيه أن يقدموا تقييماً لمسألة تمثيل العمال في مجالس ادارة تنظيمهم . ولقد اتضح بعد ذلك فروق ملحوظة في تقييم أفراد العينتين لهذه المسألة . فروق نابعة من واقع تنظيمى خبره هؤلاء الأفراد وعاشوه . ففي التنظيم الحديث أقر حوالى نصف عينته ( ٤٨٫٣ ٪ ) أن هذا التمثيل قد حقق في تنظيمهم كل الأهداف التى وجد من أجلها . بينما لم يذكر ذلك سوى قلة قليلة من افراد عينة التنظيم القديم ( ١٢ ٪ ) . وعندما أجرينا اختباراً احصائياً على هاتين النسبتين ، اتضح أن الفرق بينهما كان دالاً احصائياً الى حد بعيد ( ٠٠١ ر ) ( ١ ) .

ولو نفذنا الى الواقع التنظيمى لاحظنا أن هاتين النسبتين لم تبعدا

---

$$(١) ت = ٦٧٨٥$$

عن هذا الواقع كثيرا . ففي التنظيمين حدث استقطاب للعمال الممثلين في الإدارة العليا لأهداف مختلفة تماما . فإدارة التنظيم القديم استقطبت هؤلاء العمال لكي تضم إلى قوتها الإدارية قوة عمالية صورية تستشهد بها عندما يحتاج عليها العمال أو عندما يتسائلون عن شرعية بعض تصرفاتها . ولقد تأكد ذلك لى بشكل غير مباشر حين ذكر أحد كبار المديرين : « نحن لانعتمد على الممثلين في مجلس الإدارة في الأمور الإدارية أو الفنية ، لأن قدراتهم لا تسمح بذلك ، وأهميتهم هنا هو اقناع زملائهم العمال ببعض المسائل وتوضيح الأمور التي يصعب عليهم فهمها » . والنظرة العابرة لهذا النص تشير إلى أن تأثير العمال الممثلين في مجلس إدارة هذا التنظيم تأثير محدود للغاية أن لم يكن غير موجود على الإطلاق .

أما استقطاب إدارة التنظيم الحديث للعمال الممثلين فيها فكان لهدف مختلف تماما . فالإيديولوجية التي تبنتها الإدارة الإقليمية فرضت عليها الاهتمام بهذا التمثيل ، لأنه جزء من سياستها الداعية إلى « السلام ، والتعاون » فضلا عن أن العمال الممثلين للإدارة الإقليمية كانوا يتمتعون بمكانة هامة لا تعود إلى كفاءتهم الشخصية أو إيمان هذه الإدارة بحقيقة هذا التمثيل ومغزاه الديموقراطي ، بل تعود إلى حساسية موقف هذه الإدارة أمام الإدارة المركزية ، الأمر الذي دفع الأولي إلى استقطاب العمال الممثلين وإشراكهم في أمور التنظيم إشراكا فعليا . ولقد أتاحت لى فرصة إجراء مقابلة حرة مع أحد هؤلاء العمال ، أيقنت بعدها أن ولاء للتنظيم - ولادارته بصفة خاصة - كان شديدا للغاية ، وأن هذا الولاء قد يدفعه إلى الدفاع عن سياسة الإدارة الإقليمية أمام الإدارة المركزية ما استطاع إلى ذلك سبيلا .

وأيا كان دافع الاستقطاب ، فإن الحقيقة التي لا مرية فيها هي أن استقلال العمال الممثلين في مجلس إدارة التنظيمين كان استقلالا صوريا إلى حد بعيد . فالإدارتان سعيتهما - كل بطريقتها الخاصة - إلى جذب هؤلاء العمال إليها وربطهم بها . وكان من نتيجة ذلك أن تحولت مصالح هؤلاء العمال لتصبح متحالفة مع مصالح المديرين ، مبتعدة بذلك عن مصالح العمال أصحاب المصاحبة الحقيقية في التنظيم . ولقد بدا ذلك لى بوضوح في التنظيم القديم حينما أجريت مقابلات حرة مع عمال قسمي الغزل والنسيج . فبعض منهم

يعبرو ذلك الى عدم دقة تمثيل العمال المنتخبين ، لأن الادارة - في نظرهم - هي التي أشرفت على عملية انتخابهم لكي تضمن عضوية أعضاء مي مجلس الادارة يوافقون على سياستها ويرتبطون بها ، وبعض آخر يرجع ذلك الى نوعية المنتخبين انفسهم الذين أعمتهم مصالحهم الخاصة عن تمثيل العمال تمثيلا حقيقيا ، وبعض ثالث يفسر ذلك بطبيعة النظام الاداري الذي يفرض السيطرة الكاملة لفئة من المديرين المحترفين البعيدين عن أمور التنظيم وتفاصيل نشاطاته .

ولست أشك كثيرا في التفسيرات التي قدمها العمال لهذا الموقف . فالتطبيق الفعلي لهذا المظهر الديموقراطي قد كشف عن أنه لا يعدو أن يكون واجهة تخفى وراءها سيطرة ادارية مطلقة . ولقد واجهت ظروفًا حرجية حينما حاولت التعمق في دراسة عدم فعالية تمثيل العمال في مجلس ادارة التنظيم القديم بصفة خاصة على الرغم من المقابلات الحرة العديدة التي اجريتها مع المديرين والعمال المنتخبين على السواء . والنتيجة الهامة التي استطعت التوصل اليها بعد ذلك هي أن عدم فعالية هذا التمثيل تعود الى ظروف سياسية وادارية وتنظيمية وثقافية وطبقية متشابكة ، فضلا عن عوامل تاريخية تتصل بتغير موقف الطبقة العاملة في مصر بصفة عامة . فتمثيل العمال في مجلس الادارة بدا في بداية الامر كما لو أنه تهديد للقوة التقليدية التي كان يتمتع بها المديرين ، وكانت الاستجابة الطبيعية هي استقطابهم واحتوائهم بل اكسابهم قيمهم وتصوراتهم ، بحيث أصبح العمال المنتخبين في يد الادارة أداة طيعة تستعين بها في بعض الاحيان في الأمور المتصلة بالعمال بصفة خاصة . ولقد عاون الادارة على ذلك الظروف الثقافية التي لم تكن تتيج للعمال فرصة المشاركة الحقيقية في ادارة التنظيم ، والتي سهلت للادارة مهمة استقطابهم وجذبهم لها بمجرد التلويح لهم بامتيازات خاصة تبررها الادارة بوضعهم الخاص في التنظيم . وكننتيجة لذلك كله تحول العمال المنتخبون - بطريقة شعورية أو لا شعورية - عن الاهداف الأصلية التي انتخبوا من أجلها ليرتبطوا بأهداف ادارية خالصة بعيدة تماما عن الهدف من تمثيلهم في مجلس ادارة التنظيم .

وفي حدود هذا التفسير يمكننا أن نذهب الى أن التطبيق الفعلي لمبدأ

تمثيل العمال في مجلس الإدارة. لم يحدث تأثيرا ملحوظا على بناء الضبط في التنظيمين ، فالقوة الفعلية في يد الإدارتين العليتين بعد أن استقطبتا العمال الممثلين وأقنعتهما بالتحالف معها والارتباط بها . ويترتب على ذلك حقيقة أخرى هي أن مفتاح توازن التنظيم كان في يد الإدارتين بعد أن استكملتا العناصر الديمقراطية الشكلية التي ضمنتها بها تمثيل مصالح العمال فيهما . ويبدو أن كل الظروف كانت في صالح الإدارتين ، لأنهما تمكنتا من اقتناع العمال المنتخبين بأن تمثيلهم في مجلس الإدارة هو مكسب لا ينبغي التفريط فيه مقارنة بذلك أوضاعهم قبل عام ١٩٦١ بأوضاعهم الحالية . وأغلب الظن أن هؤلاء العمال كانوا على اقتناع شديد بما تدرجه الإدارة العليا لهم . فحرصوا بدورهم على تربيته للعمال . بيد أن بعضا من العمال كانوا بالفعل أكثر ذكاء وفطنة منهم . ففي مقابلة حرة مع اثنين من عمال التنظيم القديم ذكروا لي أن ما يدرجه العمال المنتخبين لهم يخدم الإدارة أكثر مما يخدمهم . لأن في ذلك تشبثت لوضع الإدارة . ولقد دهشت حينما ذكر أحدهم « أن تمثيل العمال في مجلس الإدارة وإن كان مكسبا لنا جميعا ، إلا أنه خسارة علينا ، لأنه سيجعلنا نتعامل مع مديرين يسيطرون على كل شيء ولا يسعون إلى النهوض بالعمال لأن في ذلك تهديد لوضعهم » .

وهناك بعد ذلك شواهد كمية تدعم هذه الشواهد الكيفية تدعيها مباشرا . فعندما تتبعنا الذين اقروا عدم فعالية تمثيل العمال في الإدارة العليا ، اتضح لنا وجود عناصر مشتركة في التنظيمين . فالإدارة في نظر أفراد التنظيمين لا تزال هي مصدر الضبط الحقيقي ، وهي الاداة الأساسية التي تمتلك توجيه التنظيم والتأثير عليه سواء بشكل مباشر أو غير مباشر . ويبدو أن طبيعة الضبط التنظيمي هو الذي يمنح هذه الإدارة قوتها وسيطرتها، وهو الذي يمكنها من احتواء أي مصدر آخر للضبط يمكن أن يؤثر على وضعها واستقطاب أية قوة شرعية أخرى يمكن أن تهددها . ولقد تبدى ذلك بوضوح عندما ذكر ٤٠٫٨٪ من أفراد عينة التنظيم الحديث و ٣٧٪ من أفراد عينة التنظيم القديم أن أحد أسباب عدم فعالية تمثيل العمال في الإدارة العليا هو استمرار تركيز السلطة في يد هذه الإدارة ، كما تبدى ذلك أيضا في موقف آخر ذكر فيه ٢٠٫٤٪ من أفراد عينة التنظيم الحديث و ١٦٫١٪ من أفراد عينة التنظيم القديم أن أحد أسباب عدم فعالية تمثيل العمال في الإدارة

العليا عدم اقتناع هذه الادارة بالعمال واستخفافها بهم وعدم استعدادها للتخلي عن أى اختصاص أو سلطة قد يؤثر على مكانتها في التنظيم .

ولا نستطيع أن نعزل هذا النمط من الادارة عن الظروف التنظيمية والسياسية العامة في التنظيمين التي تتعارض بطبيعة الحال مع تطبيق المبادئ الديمقراطية وممارستها ممارسة فعالة . فالادارتان مؤلفتان من مجموعة من التكنوقراطيين الذين يتولون الاشراف العام على نشاطات التنظيمين ومراقبتها . ولاشك أن وظائفهم تتطلب تدريبا ومهارة كافيين ، حتى يتمكنوا من ممارسة الضبط الادارى والرقابة الفنية اللتين تمثلان المهمة الأساسية لوظائفهم . وعندما أدخل مبدأ تمثيل العمال في هاتين الادارتين لم يلق استجابة طيبة من هؤلاء التكنوقراطيين ، لأن هذا المبدأ سيؤثر بالضرورة على سلطاتهم ونفوذهم ، ولأنه سيضعف بعد ذلك من تصوراتهم لفواتهم . لذلك نجدهم يتخفون موقفا فصاميا من هذا المبدأ . فالتعبيرات التي ذكروها لى وان كانت تشير الى ايمان ظاهرى بهذا المبدأ الا انها تعكس عدم لكتراث به وعدم ثقة فيه . ولقد برر اثنان من مديري التنظيم القديم موقفهما بأن العمال قد حصلوا على حق وامتياز لم يؤملوا له بعد ، لأن مبدأ تمثيلهم في مجلس الادارة يفترض أن يكونوا على درجة من الوعى والفهم والثقافة تمكنهم من مساهمة زملائهم أعضاء مجلس الادارة .

ويبدو أن موقف العمال من هذه القضية يختلف عن موقف المديرين . فإذا كان المديرين يعززون عدم فعالية تمثيل العمال في مجلس الادارة الى اعتبارات تنظيمية وسياسية ، الا أن العمال يعزونها الى اعتبارات شخصية الى حد ما . ففي التنظيم القديم ذكر ٤٨٪ من الذين اقرؤا عدم فعالية هذا التمثيل أن ذلك يعود الى سعى العمال المنتخبين الى تحقيق مصالحهم الخاصة وابتنعادهم عن العمال بمجرد انضمامهم الى عضوية مجلس الادارة ، بينما لم يذكر ذلك سوى ٢٤٪ من قرنائهم في التنظيم الحديث وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بينهما كان دالا احصائيا الى حد بعيد ( ٢٠٠١ ر ) ( ١ ) . ولقد ظهرت هذه الاعتبارات الشخصية في موضع آخر ذكر

---

(١) ت = ٤١

فيه ٣٤٨٪ من الذين يعملون منهم في التنظيم القديم أن عدم فعالية تمثيل العمال في مجلس الادارة تعود الى اذعان هؤلاء العمال لمجلس الادارة وارتباطهم بالمديرين الممثلين فيه ، بينما لم يذكر ذلك سوى ٦١٪ من قرائهم في التنظيم الحديث . وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا أيضا الى حد بعيد ( ٠٠١ ر ) ( ١ ) .

ومن الطبيعي أن يكون ادراك أفراد التنظيمين لعدم فعالية تمثيل العمال في مجلس الادارة نابع من الواقع التنظيمي الذي يعيشون فيه . ففي التنظيم القديم انسلاخ العمال المنتخبون انسلاخا تاما عن زملائهم العمال وارتبطوا ارتباطا شديدا بالادارة ولقد عزى أفراد هذا التنظيم - وعلى الاخص العمال - هذا الارتباط الى سعي هؤلاء العمال لتحقيق مصالحهم الشخصية عن طريق اندماج مع المديرين والارتباط بهم . بيد أن ملاحظاتها الشخصية لم تؤكد كثيرا صحة ما ذهب اليه هؤلاء الأفراد ، فالمبادرة لم تكن للعمال المنتخبين وحدهم ، بل كانت للادارة العليا أيضا ، ذلك لأن العمال وجدوا في ارتباطهم بالادارة العليا ما يشبع طموحهم السياسي والاجتماعي ، في حين وجدت الادارة العليا في هذا الارتباط فرصة لاستقطاب هؤلاء العمال واحتوائهم والانفاذ منهم في ظروف خاصة . واذا فالارتباط العضوي الذي نشأ بين الطرفين قائم على أساس مصلحة خاصة حاول كل منهما تحقيقها ، وبمجرد تحقيق هذه المصلحة بدت ديموقراطية الادارة مجرد واجهة تخفي وراءها مصالح متحالفة .

وعلى الرغم من اننا لمسنا جانبا من هذا الموقف في التنظيم الحديث الا أن ادارته الاقليمية كانت أكثر حرصا واشد ذكاء . فهي وإن كانت قد استقطبت العمال المنتخبين ، الا انها امنت موقفها أمام أفراد التنظيم بالاستعانة بأساليب انسانية دعمت من خلالها العلاقات بين مختلف فئات التنظيم وطبقاته . وبذلك تجنبت مواقف عديدة كان من الممكن أن تؤدي بالأفراد الى تقييم النتائج التي حققها تمثيل العمال في مجلس ادارة التنظيم ، ولقد وصل الأمر بالادارة الاقليمية الى حد محاولة ربط الافراد - وعلى الاخص

العمال - بها وتدعيم ثقتهم فيها ، عاونها على ذلك اتساق الايديولوجية العامة التى تبنتها واستغلال ظروف تنظيمية خاصة كالطبيعة الفنية الحقيقة لنشاطات انتاجية لاتسمح للعمال بممارسة الرقابة والاشراف . ويبدو أن الادارة نجحت فى هذا المجال نجاحا باهرا . ففى مقابلة جماعية حرة مع أربعة من عمال قسم هندسة المصنع عبر لى هؤلاء العمال عن ثقتهم الشديدة فى كل ما يصدر عن الادارة ، بينما تحفظوا فى أحكامهم على زملائهم أعضاء مجلس الادارة . ولقد سجلت عبارة رائعة لأحد هؤلاء العمال حول هذا الموضوع . يقول العامل : « لا أشك كثيرا فى نوايا الادارة نحوى ، لأن مهمتها الأساسية هى ادارة هذا المصنع والاشراف عليه . ولقد وجدت الادارة هنا لكى تقوم بهذه الوظيفة ، وهى بالفعل اجدر من يؤديها . أما زملائى المنتخبين فقد حصلوا على عضويتهم فى مجلس الادارة نتيجة للقرارات الاشتراكية . ولقد افترضت هذه القرارات أن هناك عمالا يستطيعون أن يعملوا جنبا الى جنب الادارة ، بينما الحقيقة عكس ذلك تماما . فليس لهم هنا أى تأثير اللهم الا اذا طلب اليهم أحد العمال توصيل شكوى أو التماس للادارة . ومع ذلك فنحن نشك كثيرا فى توصيلهم لمطالبنا » .

وهكذا يبدو واضحا أن المبادئ الديموقراطية التى اخذت بها الادارتان كانت تخفى وراءها أوليجاركية متسلطة وان اختلفت مظاهر هذا التسلط ومبرراته . فديموقراطية التنظيم القديم كانت على مستوى الفعل والتصوير معا مجرد استكمال شكلى لمتطلبات ايديولوجية عامة ، أحد عناصرها تحرير العمال من الاقطاع الصناعى الذى شهدته مصر قبل صدور القوانين الاشتراكية فى عام ١٩٦١ . وأغلب الظن أن الطرفين الأساسيين فى هذا التنظيم - وهما الادارة والعمال - لم يكونا على اقتناع كامل بهذه المبادئ . فالادارة لاتزال تتصور أنها مركز القوة الحقيقى فى التنظيم وانها هى القادرة - بحكم كفاءتها الفنية والادارية - على ادارة التنظيم ادارة فعالة رشيدة . أما العمال فلا يزالون يتصورون أن قوتهم مهما عظمت فهى أضعف من قوة الادارة ، وانهم بحكم ظروفهم الثقافية والطبقية تابعون لهذه الادارة . واذن فالتشكل الادارى الحالى لا يزال هو أنسب الاشكال فى نظر كل من هذين الطرفين وان اختلفت مبررات كل منهما .

أما ديموقراطية التنظيم الحديث فلم تكن أحسن حالا ، لأنها كانت جزءا من مخطط عام شامل ، رسم لتحقيق أفضل توازن ممكن بين الإدارة الاقليمية والإدارة المركزية من ناحية وبين الإدارة الاقليمية وفئات التنظيم المختلفة من ناحية أخرى . وبرغم اتمام هاتين الإدارتين بتدعيم المبادئ الديمقراطية في التنظيم عن طريق الإشادة الدائمة بها وعن طريق الأساليب الانسانية اللتين كانتا كثيرا ما تستعينان بها ، إلا أن ذلك لن يبعدنا عن إدراك حقيقة هامة مؤداها ، أن ديموقراطية الإدارة في هذا التنظيم لم تكن غاية في حد ذاتها ، ولكنها كانت وسيلة لتدعيم موقف كل من الإدارتين ثم ضمان استقرار العلاقات بين مختلف جماعات التنظيم ، ذلك الاستقرار الذي ظل منذ أن ظهر هذا التنظيم الى حيز الوجود مطلبا حيويا لم يبعد لحظة واحدة عن أعين هاتين الإدارتين .





## الفصل التاسع

### الصراع والتغير

لا يظل التنظيم في سكون دائم وتوازن مستمر . فهو وان كان نسقاً موجهاً نحو تحقيق أهداف محددة ، الا أن هذا النسق لا يفلت من التغير . ولا يستطيع أن يتجنب صراعات حتمية لابد وأن يشهدها خلال تحقيقه لأهدافه . تلك حقيقة لا يمكن تجاهلها أو التقليل من أهميتها ، والا وقعنا في خطر التصور العضوى الوضعى الذى يحاول باستمرار النظر الى التنظيم كما لو أنه نسق وجد لكى يكون - بالضرورة - متوازناً متكاملًا متناغماً حتى يؤدي وظائفه بفعالية وكفاية ، ولسنا بحاجة هنا الى توضيح الأيديولوجية المتحيزة التى تسند هذا التصور ، فيكفى القول بأنها أيديولوجية ظهرت لكى تبرر ما هو قائم وتسند ما هو موجود . هى باختصار أيديولوجية تفرض على الذى يهتدى بها أن يؤيد الأوضاع السائدة ويبرر وجودها ويسعى الى الوصول الى كل ما يدعمها ويثبت أركانها .

ولكى نقف على الزيف الذى تنطوى عليه هذه الأيديولوجية يمكننا أن نفحص أعمال أغلب البنائيين الوظيفيين وأصحاب اتجاه العلاقات الانسانية الذين حاولوا الاسهام فى نظرية التنظيم المعاصرة سواء عن طريق الأعمال النظرية الخالصة أو الدراسات الأمبيريقية المجردة . فأغلب اسهاماتهم (١) انطلقت من تصور التنظيم بوصفه نسقاً متنسقاً يتألف من مجموعة من الأجزاء والمكونات يؤدي كل منها وظيفة محددة تخدم بشكل مباشر أو غير مباشر الوظيفة العامة للنسق . ومن الطبيعى ألا يسمح هذا التصور بدراسة مشكلاته

---

(١) انظر الفصلين الثالث والخامس .

الصراع والتغير وتوزيع القوة في التنظيم الا في أضيق نطاق ، ان لم يفرض حدودا وقيودا على مثل هذه الدراسة . ومن هنا يمكن القول أن هذا التصور لا يستطيع ان يقدم لنا سوى وجه واحد للواقع التنظيمي ، وان كان ذلك لايلغى الشك في كفاءة هذا التصور على أداء هذه المهمة أداء موضوعيا حياديا .

واذن فالاعتماد المطلق على هذا التصور لن يؤدي بنا الا الى التضييل والتحيز ، لأنه سيفرض علينا فهما خاصا لمشكلات النسق ان سمح لنا - بالفعل - بدراسة هذه المشكلات . لذلك نجد انفسنا في مواجهة مطلب ملح هو الخروج من الحلقة المفرغة التي يفرضها هذا التصور والانطلاق الى المشكلات الاساسية الواقعية التي يعاني منها التنظيم . وهنا تجدو لنا أهمية دراسة مشكلتي الصراع والتغير في التنظيم . فبدون دراستهما دراسة متعمقة واعية، نفتقد فهم أخطر مشكلات التنظيمات الحديثة ، وبدون تحليلهما تحليلا واقعيا نفاذا نضل دائرين في حلقة مفرغة تشكل حدودها مفاهيم « النسق » التحيزة .

أن التنظيم لا يوجد في فراغ ، فهو يمارس وظائفه في ظل مجتمع يخضع بطبيعة الحال لظروف اقتصادية وسياسية وثقافية تمارس تأثيرها عليه وتخضعه للتكيف معها اذا ما أراد البقاء . تلك حقيقة أولية تستطيع ان تكشف لنا عن أحد مصادر التغير العديدة التي قد يخضع لها التنظيم . وهو بعد ذلك مؤلف من أبعاد تكنولوجية واقتصادية وسياسية وثقافية وطبقية وتنظيمية تتفاعل فيما بينها لتشكل في النهاية مصحرا آخر للتغير لا يمكن تجاهه . وتلك حقيقة أولية أخرى توضح لنا أن التنظيم ليس نسقا هادئا بطبعه يحمل في داخله عناصر تدعّمه وتقويه . والتنظيم بعد ذلك كله مكون من طبقات اجتماعية متباينة لديها مصالح متفاوتة - أن لم تكن متعارضة - تسعى كل منها الى الدفاع عنها وتدعيمها وتقنينها ما استطاعت الى ذلك سبيلا . ومن الطبيعي أن يعكس هذا الموقف صراعات عديدة ، صراع حول السلطة والقوة والنفوذ ، وصراع بين الادارة والعمال ، وصراع بين المديرين انفسهم ، وصراع بين صغار الرؤساء والمرؤسين ، وصراع بين الخبرة الفنية الراجعة الى الممارسة البحثية وتلك الراجعة الى المعرفة الفنية العليا ، وصراع بين ما هو جديد وما هو قديم .

ولقد أبدينا اهتماما كبيرا بدراسة مشكلتي الصراع والتغير خلال  
معالجتنا لمشكلات الضبط والاتصال والتوازن والتكامل . الا ان هذه الدراسة  
كانت محدودة بتصورنا لمشكلتي الصراع والتغير ، ذلك التصور الذي ينهض  
على مسلمة أولية هي ان فهم الظواهر التنظيمية أمر عسير - ان لم يكن  
مستحيلا - دون فهم ديناميات التنظيم التي يعد الصراع والتغير مصدرين  
أساسيين لها . على ان ذلك لا يمنعنا من معالجة مواقف صراعية محددة  
تؤثرها بشيء من التحليل ، ومشكلات تغير بعينها لا يمكن دراستها الا بشيء  
من الاستفاضة والتخصيص . وسوف نتيح لنا هذه المعالجة تدعيم بعض  
تفسيراتنا السابقة والقاء الضوء على مشكلات تنظيمية بعينها . ولننتقل  
الآن لدراسة الصراع التنظيمي لكي نتعرف على مصادره وأنماطه . على ان  
نعقبه بدراسة التغير التنظيمي لنقف على عوامله ونطاقه .

### أولا - الصراع التنظيمي : مصادره وأنماطه

سجلت ملاحظتنا المباشرة وجود صراعات عديدة في التنظيمين موضوع  
الدراسة ، وان اختلفت مصادر هذه الصراعات وشدتها في كل منهما . ومن  
الطبيعي أن تكون هذه الصراعات وليدة الظروف التنظيمية والسياسية  
والاقتصادية التي يخضع لها كل من هذين التنظيمين المتباينين ، وان كان  
ذلك لا ينفي وجود ظروف عامة أسهمت في نشوب صراعات متشابهة في كل  
منهما . ولقد كانت العلاقات الرئاسية في التنظيمين هي نقطة البداية التي  
مكنتنا من دراسة مواقف صراعية خاصة ، قادتنا بعد ذلك الى دراسة مواقف  
صراعية عامة ، واثاحت لنا في نهاية الأمر الوقوف على مصادر الصراع  
التنظيمي وأنماطه .

ففي التنظيم القديم سجلت شواهدنا الكمية والكيفية وجود توترات  
واضحة بين المستويات الرئاسية المختلفة وخاصة الدنيا منها ، بينما لم  
تسجل وجود توترات واضحة بين نظيراتها في التنظيم الحديث . ففي الأولى  
أقر نصف أفراد عينته ( ٥٠ ٪ ) نشوب خلافات بينهم وبين أحد من رؤسائهم

أو زملائهم حول اختصاصات ومسئوليات كل منهم ، بينما لم يقر ذلك سوى ٢٩٢٪ من قرنائهم في التنظيم الحديث . ولعل أوضح ماتتير اليه هاتان النسبتان هو أن تكرار حدوث الصراع حول الاختصاص والمسئولية كان أكثر وضوحا في التنظيم القديم منه في التنظيم الحديث . لكن هذا التكرار برغم صدقه وقوة دلالته لا يستطيع أن يكشف لنا عما هو كامن وراءه . ففي التنظيم القديم نشبت صراعات عديدة بين المستويات الاشرافية الفنية الدنيا والعمال نتيجة لظروف سياسية لادخل لها كثيرا بالأوضاع التكنولوجية السائدة في هذا التنظيم . فلكي تدعم الادارة العليا قوتها وسيطرتها على الفئات المهنية البعيدة عنها ، خوات للرؤساء سلطات واختصاصات عديدة ، لكي يتمكنوا من تدعيم أوضاعهم في الأقسام الصغيرة التي يرأسونها ، ولكي يدعموا في نهاية الأمر موقف الادارة الذي يبدو أنه كان في خطر دائم نتيجة لأحداث هامة مر بها هذا التنظيم ، كانت احداها فشلة في تحقيق أرباح خلال السنة المالية ١٩٦٩ - ١٩٧٠ . ولقد وجدت الادارة العليا نفسها في موقف دفاعي اضطرها الى تبني استراتيجية تقوم على تدعيم أوضاع صغار الرؤساء واستقطابهم وجذبهم اليها حتى يكونوا عيونا صادقة لها في أقسام التنظيم واداراته العديدة . ومن الطبيعي أن ينطوي ظرف تنظيمي كهذا على مواقف صراعية حول الاختصاصات والمسئوليات التي وجدها العمال بين يوم وليلة في أيدي رؤسائهم المباشرين الذين لم يكتفوا فقط بتمثيل الادارة العليا في أقسامهم الصغيرة ، بل استغلوا تفويضهم هذه الاختصاصات لكي يدعموا أوضاعهم في هذه الأقسام والدفاع عن هذا التفويض أمام العمال وأمام الادارة العليا أن اقتضى الحال ذلك . ومن الأمور المثيرة لهذه المواقف الصراعية أن الملاحظ أو المشرف لم يكن يحصل على وضعه الرئاسي عن طريق كفاءة فنية معينة أو خبرة متممة في تخصص بعينه ، بل كان مجرد عامل شات أقدميته في التنظيم أن تمنحه هذا الوضع الرئاسي . ويبدو أن العمال كانوا على وعي شديد بهذه النقطة . ففي مقابلة حرة مع أحدهم ذكر لي أن « رئيسي ليس أكثر خبرة ودراية مني في العمل . فقد حصل على وظيفته الاشرافية بحكم أقدميته والماله بمبادئ القراءة والكتابة والحساب . ومع

ذلك فهو أكثر من مجرد رئيس • ان لديه اختصاصات رئيس قسم لاختصاصات رئيس ودية • وتستطيع العبارة الأخيرة أن تكشف لنا عن أحد مصادر الصراع الذى كثيرا ما كان ينشب بين المشرفين والعمال فى هذا التنظيم • ويبدو أن الصراع حول الاختصاص والسلطة كان أقل وضوحا على مستوى الوظائف الادارية والكتابية • فمهام هذه الوظائف تتصف بالتقنين الشديد الذى فرض استقرارا نسبيا فى العلاقات الرئاسية بين شاغلى هذه الوظائف • ولقد دعم هذا الاستقرار موقف الادارة العليا الايجابى من شاغلى هذه الوظائف واستقطابها لهم وسعيها لاقامة علاقة طيبة بينهم لأنهم يشكلون جزءا من الجهاز الادارى الذى تستعين به فى تدعيم أوضاعها وفى المحافظة على النظام والانتظام فى التنظيم • ويبدو أن القدم النسبى لهذا التنظيم قد لعب دورا واضحا فى استقرار العلاقات الرئاسية بين الوظائف الادارية • فبالاضافة الى سعى الادارة العليا لتدعيم هذا الاستقرار ، اكتسب شاغلو هذه الوظائف - بمرور الزمن - خبرة طويلة ، عمقت لديهم الاحساس بحدود الاختصاص ونطاقه ، وثبتت سلوكهم التنظيمى ، بحيث بدا الموظفون الاداريون فى نهاية الأمر جهازا اداريا آليا يمارس وظيفته بثبات وانتظام واضحين ، عاونه على ذلك استقرار العمليات التكنولوجية التى قد تكون أحد مصادر التغير التنظيمى على نحو ما سترى فى التنظيم الحديث •

أما الصراع حول الاختصاص فلم يكن أمرا مألوفاً فى التنظيم الحديث ، لأن الادارة الاقليمية لهذا التنظيم كانت ذكية نشطة ، بادرت فادركت مصادر هذا النمط من الصراع فتجديتها وأبعدت بذلك الأفراد عن الدخول فى مثل هذا الصراع ، موجهة جهودهم - قدر استطاعتها - نحو أهداف تنظيمية عامة أهمها المحافظة على معدل الانتاج والسعى الى تحسين المنتج • ولقد بدا ذكاء هذه الادارة واضحا بتبنيها لايديولوجية تحقق لها وضعها فى التنظيم وسيطرتها عليه وتدعيم مكانتها أمام الادارة المركزية ، وتحقيق فى الوقت عينه أهدافا تنظيمية عامة تستعين بها - وقت الحاجة - فى تدعيم مكانتها أمام الادارة المركزية مرة أخرى • ولست أنكر أنني كنت متأثرا عند بدء دراستى الحقية لهذا التنظيم بأن ظروفه التكنولوجية المتغيرة ، والموقف

الحرص الذي تتفقه الإدارة الإقليمية أمام الإدارة المركزية ، وتعرض هذا التنظيم للضغوط الخارجية ، وخاصة الاقتصادية - قد تؤثر جميعها على استقرار الاختصاصات . ولكننى ما لبثت بعد فترة قصيرة من بدء هذه الدراسة أن تكشفته لدى حقيقة هامة هى ، أن الإدارة الإقليمية استغلت هذه الظروف لصالحها ولم تتركها لتتحول الى عقبات وصعاب تحول بينها وبين تحقيق أهدافها وأهداف التنظيم أيضا . فلقد استغلت الظروف التكنولوجية المتغيرة لتدعيم الاختصاصات المختلفة وتقنينها ، ووجدت فى ذلك فرصة رائعة لادخال ما يعين لها من تغيرات على الاختصاصات . بيد أنها كانت حريصة للغاية فى تبرير هذه التغيرات واقناع كل الأطراف بأن هذه التغيرات لا يقصد بها أشخاصا ، بل يقصد بها صالح التنظيم فى المحل الاول . ولقد بدا ذلك بوضوح فى استجابة العمال - بصفة خاصة - لهذه التغيرات ، حيث عبروا لى فى مقابلاتى الحرة معهم عن ايمانهم العميق بأن التغيرات التى تدخلها الإدارة على الاختصاصات هى تغيرات فى صالح التنظيم على الدوام ، لأن الإدارة - فى نظرهم - هى أقدر من يزنها ويقررها ويتخذ القرارات الملائمة فيها . ولم تكتمف الإدارة الإقليمية باستغلال هذه الظروف استغلالا مفيدا ، بل لجأت الى الموقف الحرج الذى تتفقه أمام الإدارة المركزية لى تبرير التغيرات التى تحدثها على الاختصاصات . فعندما كانت تحاول اقناع أفراد التنظيم بأجراء هذه التغيرات لم تغفل الإشارة الى أن هذه الإدارة المركزية قد وافقت عليها وأنها لاتجد سبيلا سوى تنفيذ ما اتفقت معها على تنفيذه . فهى إذن تحاول قدر استطاعتها أن تكسب التغيرات التى تحدثها على الاختصاصات قوة شرعية إضافية تحدث فى نفوس الأفراد تأثيرا إضافيا ، فيزداد اقتناعهم بهذه التغيرات وينمو احساسهم بضرورتها وحيويتها . ولقد كان ذكاء الإدارة الإقليمية أوضح ما يكون فى موقف كان من الممكن أن يكون لغير صالحها . فالضغوط الخارجية التى تعرض لها التنظيم - وخاصة نقص المواد الخام وقلة العملات الأجنبية - فرضت على هذه الإدارة اجراء تغييرات على بعض الاختصاصات لى تحدث تلاؤما بين مهام بعض الوظائف والظروف الجديدة الطارئة . ولقد كانت هذه الضغوط بمثابة ظرف تنظيمى مثالى أنادت منه الإدارة فى اكساب هذه التغيرات شرعية فوق شرعية . كذلك لم تغفل الإدارة مرة أخرى تبرير هذه التغيرات بتوضيح هذه الضغوط للأفراد واقناعهم بها .

والواقع أنها لم تكن بحاجة الى جهد كبير في هذا السبيل ، لأن أفراد التنظيم - وخاصة العمال - كانوا يستشعرون بانفسهم هذه الضغوط ، فأدخروا جهد الادارة ، ووجدوا في هذه الضغوط تبريرا مسبقا لكل ما ستحدثه الادارة من تغيرات في الاختصاصات . وبذلك استطاعت ادارة هذا التنظيم أن تحول الظروف الطارئة التي تتعرض لها سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية الى عناصر ايجابية ، مكنتها من تفادي صراعات كان من الممكن أن تحدث بين مختلف فئات التنظيم . وعلى الرغم من أن ملاحظاتى الشخصية قد سجلت بعض الصراعات في الأقسام الادارية ، الا أنها كانت محدودة النطاق الى حد بعيد . ولقد ظهرت هذه الصراعات نتيجة للوزن المزدوج الذى كان يستشعره بعض الموظفين الذين تتطلب منهم وظائفهم ضرورة التنسيق بين نشاطات الادارة الاقليمية والادارة المركزية . بيد أن الادارة الاقليمية كانت حريصة تماما على استقطاب هؤلاء الموظفين وضمهم اليها ثم ضمان دفاعهم عنها أمام الادارة المركزية في التقارير التى يرفعونها اليها . وهكذا استطاعت الادارة الاقليمية أن تؤمن وضعها أمام الادارة المركزية بعد أن أمنت وضعها في التنظيم واستغلت كل ما يمكن استغلاله لأكساب قراراتها وتصرفاتها طابعا شرعيا قويا ، حرصت على تأكيدهِ للأفراد ، لأن في ذلك تدعيما لها . فتفاديا لاي مصدر للصراع يمكن أن ينشأ في التنظيم .

وليس من الغريب بعد ذلك أن تكون أساليب حل الصراع الذى ينشأ بين المستويات الرئاسية المختلفة نابعة من الظروف التنظيمية والسياسية السائدة في التنظيمين . فعندما تتبعنا الذين أقروا نشوب خلافات بينهم وبين رؤسائهم أو زملائهم حول اختصاصات كل منهم ، اتضح لنا أن حل هذه الخلافات كان يتوقف على المناخ السياسى السائد وموقف الادارة العليا من هذه الخلافات . ففي التنظيم القديم ذكر ٤٦٪ من الذين أقروا وجود خلافات حول الاختصاصات أن الاجراء الذى يتبعونه هو اللجوء الى القواعد التنظيمية لتفسيرها ، بينما لم يذكر ذلك سوى ١١٪ من قرنائهم في التنظيم القديم . ولا شك أن التفاوت بين هاتين النسبتين يعكس لنا حقيقة تنظيمية جديرة بالتسجيل هي انه برغم الصورية الواضحة التى تسم علاقات أفراد التنظيم الحديث ، الا أن لجوئهم الى القواعد التنظيمية التى تمثل بطبيعتها

قمة الصورية كان لجوءاً في أضيق نطاق ، وأنه برغم عدم وضوح الصورية و علاقات أفراد التنظيم الحديث ، إلا أن الوسيلة المتاحة أمامهم لحل الخلاف حول الاختصاص هو اللجوء الى القواعد التنظيمية . وتفسير هذا التفاوت كامن في قلب الواقع التنظيمي الذي احتلت فيه العلاقات الرئاسية وموقف الإدارة العليا من الأفراد وضعاً محورياً ، عكس تبايننا تنظيمياً يعد هذا التفاوت أحد عناصره . فلجوء أفراد التنظيم الى القواعد كان بمثابة رد فعل طبيعي لتوتر العلاقات الرئاسية بين صغار الرؤساء والمرؤسين ، ذلك التوتر الذي كانت الإدارة العليا أحد مصادره بتبنيها لاستراتيجية تقوم على الضغط المطلق وتحقيق أعلى درجات امتثال المرؤسين للرؤساء . والواقع أن الإدارة العليا لم تكن في وضع تختار فيه بين استراتيجيات متعددة . فلقد فرضت عليها هذه الاستراتيجية فرضاً ، ثم اثبتت لها الممارسة فعاليتها ، لأنها استطاعت من خلالها تدعيم مكانتها . وفي ظل ظروف كهذه يصبح من العسير حل الصراعات التي تنشأ بين المرؤسين والرؤساء عن طريق أسلوب غير هذا الأسلوب الصوري ، لأن توتر العلاقات الرئاسية يتعارض - بطبيعته - مع الأساليب الشخصية في حل الصراع . تلك الأساليب التي كانت هي الشائعة في التنظيم الحديث لحل الصراعات التي تنشأ بين أفرادها حول الاختصاص .

ويبدو أن الأيديولوجية التي تبنتها الإدارة الإقليمية كانت العامل الأساسي في شيوع الأساليب الشخصية لحل الصراعات التي كانت تنشأ حول الاختصاصات . فلقد قامت هذه الأيديولوجية على تدعيم « السلام » بين مختلف فئات التنظيم وتدوين الفوارق التطبيقية بينها . ولكي تنشر الإدارة أيديولوجيتها هذه لجأت الى توطيد العلاقات الرئاسية وتحسين قنوات الاتصال وشعار الأفراد بأن وظائفهم لا تنطوي على تفاضل بقدر ما تنطوي على تعاون . ولقد عاون الإدارة على نشر أيديولوجيتها الظروف الطارئة التي يتعرض لها التنظيم والتي أهمها ، الضغوط الخارجية التي يخضع لها ، ونظرة الإدارة المركزية إليها ، والتغيرات التي تطرأ على المنتج بين الحين والآخر . وشيئاً فشيئاً استطاعت الإدارة الإقليمية أن تكون لدى



أفراد التنظيم 'حساسا بالتهديد الخارجى الذى يتطلب منهم جميعا الوقوف صفا و'حدا والسعى إلى تحقيق أهداف التنظيم والارتباط بها والا تعرض التنظيم للخطر . وكان من نتيجة ذلك أن عبر لنا أفراد هذا التنظيم عن مينهم لاتباع الأساليب الشخصية فى حل الصراع الذى قد ينشأ بينهم حول الاختصاصات . فقد أقر ٤١١ / منهم ذلك ، بينما لم يقره سوى ٢٦٧ / من قرائهم فى التنظيم القديم .

وهناك شواهد كمية اضافية تدعم ثقتنا فى تفسيرنا للدور الذى لعبته ايدىولوجية التنظيم الحديث فى حل الصراع حول الاختصاص ، وتلقى مزيدا من الضوء على ديناميات عملية حل هذا النمط من الصراع . فقد فرضت ايدىولوجية هذا التنظيم مطلباً هاماً كان على ادارته الاقليمية أن تواجهه بكفاءة وهو تحسين قنوات الاتصال وتدعيمها ، لأن فى هذا التحسين أفضل ضمان لارتباط الافراد بها واستشعارهم الولاء لها . ومن الطبيعى أن ينعكس ذلك على أسلوب حل الصراع حول الاختصاص . فاطراف الصراع كانوا يجدون أنفسهم ازاء أساليب متنوعة بعضها شخصى والبعض الآخر صورى، فكانوا أحراراً فى اتخاذ الأسلوب الذى يتفق مع الموقف الصراعى الذى يواجهونه ، لأن الادارة أتاحت لهم أفضل فرص التعبير عن مشكلاتهم وصراعاتهم . ولعل ذلك هو السبب فى أن أكثر من ثلث ٣٥٣ / الذين أقروا نشوب خلافات حول الاختصاص من أفراد هذا التنظيم قد ذكروا أن الاجراء الذى يتبعونه فى حل هذه الخلافات هو تقديم مذكرة لرئيس أعلى ، بينما لم يذكر ذلك سوى ٢٠ / من قرائهم فى التنظيم القديم . وهكذا يبدو واضحاً أن مشكلة الاتصال قد تدخلت كمتغير وسيط لحل جانب من الصراعات التى تنشأ حول الاختصاص ، وإن كان تدخلها هذا لم يفلت من تأثير الايدىولوجية التى تبنتها ادارة التنظيم الحديث والاستراتيجية التى رسمتها ادارة التنظيم القديم .

وبرغم أهمية الدور الذى لعبته الظروف السياسية والعلاقات الرئاسية فى تحديد الشكل الذى كانت تتخذه عملية حل الصراع فى التنظيمين ، إلا أن هناك ظرفاً تكنولوجيا لعب دوراً لا يقل أهمية فى هذا المجال . ويمثل هذا الظرف التكنولوجى فى التغيرات التى يخضع لها منتج التنظيم الحديث ، تلك

التغيرات التي فرضت على الإدارة مرونة كاملة في تحديد الاختصاصات خوفاً من ازدواجها أو تضاربها . فكثيراً ما كانت الإدارة الإقليمية تلجأ إلى إصدار قرارات جديدة بتحديد اختصاصات جديدة أو إلغاء اختصاصات لم تعد تتفق مع متطلبات التنظيم ولقد كانت عملية حل الصراع حول الاختصاص جزءاً من السياسة العامة التي كانت تنتهجها الإدارة في هذا السبيل ، لأنها وجدت في هذه السياسة مجالاً لحل الصراع بإصدار قرارات جديدة تضعها في إطار قرارات أخرى ، ولقد كان ذكاء الإدارة واضحاً حينما كانت تضمن القرارات التنظيمية التي تفرضها التغيرات التكنولوجية القرارات الأخرى المتعلقة بحل الصراع حول الاختصاص ، خشية أن يدرك أفراد التنظيم أن ثمة صراعاً مكشوفاً قد احتد أو أن توتراً ملحوظاً قد ظهر بين طرفين حول اختصاص كل منهم . والمؤكد أن سياسة الإدارة الإقليمية في هذا المجال كانت مرنة جداً ، لأنها كانت تستجيب للصراع التنظيمي استجابة سريعة ومنظمة في آن واحد ، ولأنها كانت تحسن تحديد التوقيت الذي تصدر فيه قراراتها المنظمة للاختصاص . أما إدارة التنظيم القديم فكانت بطيئة للغاية في استجابتها للصراع حول الاختصاص ، لأنها كانت تتبع سياسة هادئة قائمة على تفويض سلطات إضافية لصغار الرؤساء ثم استقطابها لهم وتلقينهم الأساليب التي يجب اتباعها في إخماد أي صراع ينشأ . ولقد عاون هذه الإدارة على ذلك ظروف تكنولوجية - اجتماعية أهمها ثبات المنتج وعدم خضوعه للتغير إلا في أضيق نطاق ، والاستقلال النسبي لأقسام التنظيم وإدارته واتساع نطاق التنظيم وكبر حجمه .

ولا نستطيع أن نفصل الصراع حول السلطة والقوة عن الصراع الذي قد ينشب بين الفرد والإدارة العليا ، تلك الإدارة التي تعد - بحكم وضعها في التنظيم - صاحبة السلطة الحقيقية والمصدر الأساسي لكل ضروب الصراع الذي ينشأ بين قوى المستويات الرئاسية المختلفة . ولقد حاولنا التجاوز عن المستويات الرئاسية الوسيطة التي تفصل الفرد عن الإدارة العليا ، ثم ركزنا اهتمامنا على العلاقة المباشرة التي تربط الفرد بهذه الإدارة ، فأتضح لنا أن الصراعات التي كانت تنشأ بين الأفراد والإدارة العليا في التنظيم القديم كانت أشد وأعق من تلك التي كانت تنشأ بين هذين الطرفين في التنظيم الحديث . ففي الأول أقر حوالي نصف عينة أفراد ( ٤٨٧٪ ) حدوث

خلافاً بينهم وبين الادارة العليا ، بينما لم يقر ذلك سوى ١٦٧٪ من  
قرنائهم في الثاني .

وتفسير هذا التفاوت ممكن في ضوء الظروف السياسية والتنظيمية  
السائدة في هذين التنظيمين . فشدة الصراع بين ادارة التنظيم القديم وافراده  
تعود الى السياسة العامة التي انتهجتها هذه الادارة في ممارسة الضبط  
وتحقيق الامتثال عن طريق الرؤساء الذين خولتهم اختصاصات تتعدى اعباء  
وظائفهم . ولقد خلق هذا الموقف - لدى العمال بصفة خاصة - احساساً  
بممارسة القهر عليهم والاعتراب عن الادارة العليا بتدخل وسطاء يفصلونهم  
عنها . والمؤكد أن مشاعر العمال نحو رؤسائهم المباشرين كانت جزءاً من  
مشاعرهم نحو الادارة العليا . ففي المقابلات الجماعية التي عقدتها مع فريق  
من عمال قسمي الغزل والنسيج ، تأكد لي أن الاتجاهات السلبية التي كان  
العمال يحملونها نحو الادارة العليا كانت تتذبذب بين القوة والضعف نتيجة  
لبعض العوامل أهمها ، طبيعة علاقة الرئيس أو المشرف بالادارة العليا ، ومدى  
احساسهم بارتباطه بها . فكلما اشتدت علاقة هذا الرئيس بالادارة العليا زاد  
شك العمال في نواياه وتصرفاته ازانهم . بيد أن العمال - مع ذلك - لم  
يعبروا عن اتجاهاتهم السلبية الا في موقف واحد - فيما نعلم - وجنوا فيه  
ظرفاً مواتياً لاعلان سخطهم واستيائهم من سياسة الادارة . فبعد أن أعلن  
ممثل التنظيم في تحقيق أرباح خلال السنة المالية ١٩٦٩ - ١٩٧٠ ، نظم  
العمال احتجاجاً على الادارة العليا وعلى سياستها . وعالجت مؤسسة الغزل  
والنسيج ان استجابت لاحتجاجهم فاستبدلت رئيس مجلس الادارة برئيس  
آخر لم يكن بأحسن حال - في نظر العمال - من سلفه . بيد أن الشيء الذي  
يستحق التسجيل هنا ، هو أن العمال ليسوا احراراً في اظهار احتجاجهم على  
سياسة الادارة العليا ، لأنهم يخضعون - بطبيعة الحال - لتسلسل رئاسي  
بالغ الطول يتخلله رؤساء يدينون للادارة العليا بالفضل في شغل وظائفهم  
ويرتبطون بها ارتباطاً عضوياً وثيقاً ، فضلاً عن أن الادارة العليا لاتمكن  
العمال والجماعات المهنية الدنيا من التعرف على حقائق قد يستغلونها ضدها  
للتشهير بها أو الاحتجاج عليها . ويستطيع الملاحظ الخارجي أن يدرك بعد  
معاشة قصيرة لهذا التنظيم ، أنه ينقسم الى طرفين متحيزين . الأول قليل  
العدد قوى السلطة والنفوذ يمارس بطشه ويسعى الى تحقيق الامتثال

والسيطرة ، والثانى كثير العدد ضعيف السلطة والنفوذ يجاهد من أجل الحصول على أرض جديدة تمكنه من مواجهة قوة وسلطة الطرف الأول .

وعلى الرغم من أن ادارة التنظيم الحديث قد سلمت من هذه المواقف الصراعية نتيجة لايدولوجيتها الداعية الى « السلام » و « التعاون » و « الاسرة » وتحطيمها للحواجز التى تفصلها عن الأفراد وعلى الاخص العمال ، على الرغم من ذلك نجدها تواجه مواقف صراعية من نوع مختلف الى حدما . فعندما نتبعنا الذين أقروا وجود خلافات بينهم وبين ادارة هذا التنظيم ازدادت ثقتنا فى الشواهد الكيفية التى جمعناها خلال مقابلاتنا الجماعية لعمال هذا التنظيم واتضحت أمامنا ظروف تنظيمية مثيرة للصراع حقا . فإقْد ذكر ٥٠٪ من هؤلاء الأفراد أن مصدر الخلاف الذى نشأ بينهم وبين ادارة التنظيم يعود الى أن الادارة تطلب اليهم تحقيق معدلات انتاج تفوق طاقتهم ، بينما لم يذكر ذلك سوى ٨٢٪ من قرنائهم فى التنظيم القديم . وإذا كنا قد فسرنا الصراع بين ادارة التنظيم القديم وعمله فى ضوء الظروف السياسية والطبقية السائدة فى هذا التنظيم ، الا أن هذا التفسير لايتلاءم تماما مع طبيعة الصراع الذى كان ينشأ فى بعض الأحيان بين عمال التنظيم الحديث وادارته . فادارة هذا التنظيم أمنت ظهورها بتدعيم علاقاتها بالعمال ، ثم ضمان ولائهم لها حتى تدعم بعد ذلك وضعها أمام الادارة المركزية وتحقق أهداف التنظيم . بيد أنها ما لبثت أن واجهت ظروفا متغيرة نجحت الى حد كبير فى التكيف مع بعضها ولم تنجح بنفس الدرجة فى التكيف مع البعض الآخر . فالضغوط الخارجية المتمثلة فى قلة المواد الخام اللازمة للتصنيع وتأخر وصولها فى المواعيد المقررة فرضت على الادارة عبئا هاما هو اقناع الأفراد بضرورة الاستجابة لهذه الضغوط عن طريق تعويض الفترة التى يتوقفون فيها عن العمل نتيجة تأخر وصول المواد الخام بفترة اخرى . وعلى الرغم من أن الادارة الاقليمية قد بذلت جهودا مضيئة فى هذا السبيل بالنقرب الى العمال وتدعيم علاقتها بهم ، الا أن التزام كان كثيرا ما يفلت من يدها نتيجة لعدم استجابة البعض لهذه الضغوط ومواجهتها مواجهة فعالة . ويبدو أن استمرار هذه الضغوط الخارجية قد خلق مواقف صراعية واضحة تجلت فى النسبة المثوية السابقة المعبرة عن مصدر الخلاف بين ادارة هذا التنظيم وأفرادها .

والمؤكد أن الظروف الاقتصادية السائدة في التنظيمين قد لعبت دورا هاما في تحديد طبيعة الصراع الذى كان ينشأ بين ادارتيهما وأفرادهما ، وان كان هذا الدور قد بدا واضحا قويا في التنظيم القديم . فلقد عزى ٨٤٩٪ من الذين دخلوا في صراعات مع ادارته خلافاتهم معها الى عوامل اقتصادية كان أبرزها تأخر الحصول على الترقية ، بينما لم يشير الى ذلك سوى ربع (٢٥٪) قروائهم في التنظيم الحديث . وعلى الرغم من اختلاف مبررات أفراد التنظيمين لهذا الموقف الصراعى ، الا أن الشيء الجدير بالذكر هنا هو أن الظروف الاقتصادية التى عبر عنها أفراد التنظيم القديم كانت - في نظرهم - جزءا من الظروف السياسية السائدة في تنظيمهم . ففي المقابلات الجماعية التى عقدتها مع فريق عمال الغزل والنسيج الذى اشترت ائنه قبل قليل ، اتضح ان هؤلاء العمال لم يفصلوا بين تعنت الادارة العليا وتسلطها رؤسائهم عليهم بوصفه موقفا سياسيا ، والضغط الاقتصادى الذى تمارسه الادارة العليا عليهم بتأخير ترقيةاتهم بوصفه موقفا اقتصاديا مرتبطا بالموقف السياسى ، مبررة موقفها الاقتصادى هذا بعدم وجود الاعتمادات المالية الضرورية لإنشاء درجات لترقيتهم الى وظائف أعلى . وبغض النظر عن صحة ضنون العمال أو خطئها ، فان الاستنتاج الذى لايشك فيه كثيرا هو أن الظروف الاقتصادية لعمال التنظيم القديم كانت تشكل موقفا مؤثرا للصراع بين هؤلاء العمال والادارة العليا .

ولقد كانت الادارتان حريصتان كل الحرص على حل الصراع الذى كان ينشأ بينها وبين الأفراد ، لأن استمراره ليس في صالحهما على الاطلاق . فعلى الرغم من أن الادارتين كثيرا ماكانتا تكسبان في نهاية الأمر هذا الصراع ( ٥٥٪ في التنظيم الحديث في مقابل ٤٦٦٪ في التنظيم القديم ) ، الا أنهما كانتا تستعينان بأساليب مختلفة لكسبه . ففي التنظيم القديم كانت القوة والجزاء الأسلوبان الأساسيان ، قوة الادارة العليا الراجعة الى تهديدها المستمر وسيطرتها على التنظيم ، ثم الجزاء الذى خولت توقيعه لصغار الرؤساء . أما ادارة التنظيم الحديث فكانت تكسب الصراع بأساليب مرنة تتطوى على ذكاء ودهاء ، فرضهما حرصها على نشر ايديولوجيتها وتحقيق أهداف التنظيم وأهدافها الخاصة في وقت واحد . لذلك نجدها تعتمد على الاقتناع وتقديم

المبررات الموضوعية التي تسند موقفها ، وحث الافراد على تأييدها فيما تفعله وفيما تتخذه من قرارات حتى ولو كانت هذه القرارات على حساب الأفراد في بعض الأحيان . ومن الواضح أن هذه الادارة تصل في حل الصراع ما تصل اليه ادارة التنظيم القديم ، كلاهما ينتصر في نهاية الأمر ، وان اختلفت وسيلة الانتصار .

ولنهيئ مرة أخرى الى المستويات الرئاسية المختلفة في التنظيمين لكي نتقف على طبيعة الصراعات التي كانت تنشأ بين المرؤسين والرؤساء . ولن يكون اهتمامنا هنا متعلقا بالصراع الذي يدور بين هذين الطرفين حول الاختصاص . ولكننا سننفذ الى مستوى صراع أشد وأعمق هو الذي ينشب بين أفراد القسم ورئيسهم ويتخذ شكل معارضة جماعية أو احتجاج كامل على سياسته في القسم أو سلوكه التنظيمي أو الشخصي . ولقد كانت الخطوة الأولى في دراسة هذا المستوى من الصراع هي الحصول على تكرار حدوث المعارضة الجماعية كما عبر عنه أفراد العينتين . وحينما حصلنا على هذا التكرار بدت أمامنا شواهد كمية متسقة مع الشهود الكمية التي أشرنا اليها حتى الآن في هذا الفصل . ففي التنظيم القديم اشتدت المعارضات الجماعية ضد الرؤساء المباشرين حتى أن ٤٠٪ من أفراد عينته قد أقروا حدوث هذه المعارضات في أقسامهم ، بينما قلت هذه المعارضات في التنظيم الحديث الى حد كبير حيث لم يشر الى ذلك سوى ٧٥٪ من افراد عينته .

ولا يحتاج تفسير هذا التفاوت الى جهد كبير . فالظروف السياسية والتنظيمية العامة التي أشرنا اليها تحمل في داخلها عوامل هذا التفاوت والقوى الكامنة ورائه . لكننا - مع ذلك - سنحاول أن نضيف الى هذه الظروف اعمامة ظروفًا خاصة تساعدنا على فهم ذلك الصراع السافر الذي كان ينشأ بين رؤساء ومرؤسى التنظيمين . ففي التنظيم القديم لاحظنا أن استقطاب الادارة العليا لصغار الرؤساء وعلى الأخص مشرفى الخط الأول قد خلق موقفا صراعيًا حادًا كانت أحد أبعاده ظهور مشاعر سلبية من جانب المرؤسين وعلى الأخص العمال نحو هؤلاء الرؤساء . ولقد فجر هذا الموقف الصراعى التقاريز التي كان الرؤساء يتولون تقديمها للإدارة العليا ، وهي تقارير كانت من - وجهة نظر العمال - تقارير متحيزة ، قصدت الادارة بها

تسليط الرؤساء عليهم وتدعيم أوضاعها ذاتها ثم تدعيم أوضاع هؤلاء الرؤساء في الأقسام التي يرأسونها . وكننتيجة لذلك كله ظهرت معارضات جماعية من المرعوسين للرؤساء ، كانت بمثابة احتجاج على سياسة هؤلاء الرؤساء وسياسة الادارة العليا التي تعد في نظرهم المسئول الأول عن كل ما يحدث في أقسامهم . ولم يكن غريبا بعد ذلك أن تكون أسباب هذه المعارضات الجماعية نابعة من هذه الظروف التنظيمية والسياسية العامة والخاصة على السواء . فلقد أقر ثلث الذين أشاروا الى حدوث معارضات جماعية ( ٣٣٣٪ ) أن السبب الأساسي في نشوب هذه المعارضات هو تقرب الرئيس المباشر الى الادارة العليا على حساب المرعوسين ، وهو سبب يعود الى السياسة العامة التي انتهجتها الادارة العليا لتدعيم وضعها عن طريق تدعيم أوضاع الرؤساء في أقسامهم . وفضلا عن ذلك أشار ٢٥٪ من هؤلاء الأفراد أن سبب حدوث المعارضة التي نشأت ضد رئيسهم المباشر هو اضطهاده لبعض زملائهم في القسم . ومن الطبيعي أن هذا السبب مرتبط بالسبب السابق ، لأن التحويل المفرط للاختصاصات الذي تصاحبه استراتيجية تقوم على التحكم والضبط يؤدي في نهاية الأمر الى التعسف في اصدار الأحكام على المرعوسين والى انهيار الموضوعية في العلاقات ونمو الاعتبارات الشخصية ، وهو اتجاه أكدت شواهد كمية سابقة وجوده بشكل ملحوظ في هذا التنظيم ، كما أكدته هنا نسبة مئوية أخرى ( ١٦٧٪ ) ، أشارت الى أن سبب المعارضات الجماعية ضد الرئيس المباشر هو احتكاره للسلطة احتكارا مطلقا . ولقد أكدت ملاحظتنا الشخصية هذه الشواهد الكمية تأكيدا كبيرا . فخلال معيشتي لهذا التنظيم اتضح لى أن المعارضات الجماعية ضد الرؤساء المباشرين كانت تنشأ بصفة خاصة في الأقسام الانتاجية التي تزداد فيها نسبة العمال زيادة ساحقة ، بينما لم تظهر كثيرا في الأقسام الادارية التي كانت تتألف أساسا من صغار الموظفين وأصحاب المهن الفنية العليا . ففي الأقسام الانتاجية خول الرؤساء سلطات واختصاصات لم يكونوا يحاطون بها في أى فترة من حياة هذا التنظيم لكى يواجهوا أى ظروف محتمة تخشاها الادارة العليا ، وعندما حاول هؤلاء الرؤساء ممارسة سلطاتهم ، اصطدموا بالمشاعر العدائية التي يحملها العمال تجاه الادارة العليا فقاوموها ولكنهم لم ينجحوا كثيرا في هذا السبيل ، لانهم كانوا

يسعون في الوقت ذاته الى تدعيم أوضاعهم أيضا مما خلق في النهاية موقفا عدائيا مزدوجا ربط فيه العمال مشاعرهم نحو الادارة العليا بمشاعرهم نحو ممثليهم في أقسامهم . ولا نستطيع ان ننكر أن بعض الرؤساء قد حققوا بعض التقدم باظهار اتجاه حيادى شكلى ، ولكن الأحداث كانت قد سبقتهم فأصبحت جهودهم قليلة القيمة الى حد كبير . ولقد تعجبت عندما وجدت عمال قسم الغزل على وعى بسلوك هؤلاء الرؤساء . ففى مقابلة جماعية مع أربعة منهم أجمعوا على أن رئيسهم « وان كان يتوخى الموضوعية فى معاملتهم أمام الادارة العليا ، الا أنه لايتردد فى الوقوف ضدهم اذا ما طلبت اليه الادارة ذلك بمجرد اشارة بسيطة منها » .

ويبدو أن ادارة هذا التنظيم كانت حريصة أشد الحرص على تدعيم العلاقات الرئاسية فى الأقسام الادارية . فلم تسجل ملاحظاتى الشخصية وجود أية معارضة جماعية نشأت فى هذه الأقسام ، كما أن الاخباريين الذين اعتمدت عليهم أشاروا الى أنه خلال فترة عملهم الطويل فى التنظيم لم تنشأ معارضة جماعية واحدة داخل هذه الأقسام . ولا شك أن تدعيم العلاقات الرئاسية فى هذه الأقسام كان أمرا ضروريا - ان لم يكن مصيريا - للادارة العليا ، لانها ( أى الأقسام ) هى ساعدها الأيمن فى حفظ النظام وأداء النشاطات الادارية والمالية التى هى - فى نظرها - نشاطات بالغة الخطورة . وفضلا عن ذلك أدى قرب هذه الأقسام من الادارة العليا وارتباطها بها ارتباطا عضويا الى تدعيم علاقاتها الرئاسية وإخفاء الصراعات التى تنشأ بين الرؤساء والمرعوسين خوفا من بطش الادارة العليا وتعرض أوضاع الرؤساء والمرعوسين للخطر وهو ما كان يزعج الأخيرين برغم خضوعهم لقهر الرئاسة وعنف السلطة . وليس أدل على ذلك من قول أحد صغار رؤساء الادارة المالية والادارية لى : « نحن نؤدى عملنا هنا فى القسم فى هدوء تام . فموظفوا القسم الذى أأرسه يثقون فى ثقة تامة ، لأننى أعمل باستمرار على تدعيم صلاتهم بالادارة ، وإظهار جهودهم أمامها ، واقتاعها بتخصيص مكافآت مالية استثنائية لهم . ولا يرجع ذلك الى حساسية قسمى بالنسبة للادارة واهتمامها به ، بل يرجع أيضا الى سياستى فى القسم التى تقوم على الموضوعية وعدم المحاباة . وتدعيم مشاعر الود والصداقة والتعاون بين العاملين هنا » .



وبنفس الكيفية يمكن تفسير عدم نشوء اضطرابات عامة كثيرة في أقسام التنظيم الحديث وإدارته . فالإدارة الإقليمية لم تسمح بنمو اتجاهات جماعية سلبية نحو الرؤساء ، لأنها تولت بنفسها مقاومة أية قوة تحاول احتكار السلطة وتسيء استعمالها . والإدارة مدفوعة هنا - بالطبع - بالأيديولوجية التي تبنتها منذ البداية والتي جعلتها تتبع سياسة تسامحية ترمى إلى توطيد العلاقات الرئاسية وتحطيم التسلسل الرئاسي المعتمد على القوة والقهر والنفوذ وإحلاله بتسلسل رئاسي معتمد على المعرفة الفنية المتخصصة والخبرة المهنية الراجعة إلى الممارسة والمهارة . ولا نستطيع أن نغفل في هذا المجال الظروف الكثيرة التي عاونت الإدارة الإقليمية على تنفيذ هذا المخطط ، بيد أننا لا نستطيع أن نغفل أيضا ذكاءها في استغلال هذه الظروف وتحويل السلبي منها إلى إيجابي على نحو ما أوضحنا في موضع سابق من هذا الفصل . لقد قمعت الإدارة الإقليمية بسياستها التسامحية المرنة كل تمرد يمكن أن يؤثر على مكانتها أمام الإدارة المركزية ، وحصرت هذا التمرد - في حالة حدوثه - في نطاق ضيق إلى أبعد حد . على أن الشيء الذي أكدته شواهدنا الكمية وملاحظاتنا المباشرة أن حالات التمرد التي حدثت في أقسام هذا التنظيم كانت موجهة ضد الظروف الطارئة التي يتعرض لها التنظيم ولم تكن موجهة - بأي حال من الأحوال - ضد قادته . فحينما كانت تنخفض إنتاجية التنظيم نتيجة لتأخر وصول المواد الخام من الدول الأجنبية ، كانت الإدارة تطالب العمال بعد وصول هذه المواد بمضاعفة إنتاجهم لتعويض فترة انخفاض الإنتاج . وكثيرا ما كان يسبب هذا الموقف للعمال ضيقا شديدا وحرجا بالغا ، استشعرتهما الإدارة فحاولت مواجهتهما بالأساليب الانسانية التي كانت تلجأ إليها بين الحين والآخر . وبرغم فعالية هذه الأساليب ، إلا أن ذلك لم يغير من موقف العمال كثيرا . فلقد ذكر أكثر من نصف الذين أقرؤا وجود معارضات جماعية في أقسامهم ( ٥٥٠٦ ٪ ) أن السبب الرئيسي في نشوبها هو مطالبة الرئيس إياهم بأكثر مما ينبغي عمله . وعلى مطالبة كانت شرعية من وجهة نظر الرئيس ، ولكنها لم تكن شرعية من وجهة نظر المرؤسين .

ومن الطبيعي أن تتوقف تصفية المعارضات الجماعية ضد الرئيس على-

نوعية هذه المعارضة وموقف الادارة العليا منها . ففي التنظيم القديم واجهه الرؤساء معارضة مرؤسيهم بالرجوع الى الادارة العليا لمعالجة هذا الموقف الصراعى المكشوف . ويبدو ان الرؤساء - برغم اتساع نطاق اختصاصاتهم - كانوا يخشون مواجهة المرؤسين وخدمهم ، فكانوا يلجأون الى الادارة العليا للحصول منا على التعليمات والأوامر التى تجعلهم يواجهون مرؤسيهم على أرض صلبة آمنة ، خشية أن يسلكوا سلوكا يمكن أن يكون موضعا لاوم أو انتقاد الادارة العليا فيؤثر ذلك بطبيعة الحال على مكانتهم أمام هذه الادارة . ولا نستطيع أن نقبل هنا التفسير الشكى لمثل هذا الموقف ، وهو التفسير الذى يذهب الى أن رجوع الرئيس الى الادارة العليا يعد اجراء طبيعيا فرضه وضعه الرئاسى والموقف الذى تعرض له . اذ ان هذا التفسير يتعارض - بطبيعة الحال - مع الديناميات السائدة فى هذا التنظيم ومع العلاقة العضوية التى تربط صغار الرؤساء بالادارة العليا . فمثل هذه العلاقة تفرض على هؤلاء الرؤساء الاستنارة والاستبصار بالقوة الأساسية التى منحهم أوضاعهم الرئاسية والتى يدينون لها بالفضل فيما يحصلون عليه من امتيازات ومنافع . ويبدو أن المرؤسين كانوا على وعى بذلك . فالذين أقرؤا منهم حدوث معارضة جماعية ضد الرئيس المباشر ( ٧٠٣٪ ) أوضحوا ان تصفية هذه المعارضة تتم بان يلجأ هذا الرئيس الى الادارة العليا لتلقى تعليماته وتوجيهاته منها .

ولنا أن نتوقع بعد ذلك اختلاف تصفية هذه المعارضات الجماعية فى التنظيم الحديث . ومرد هذا الاختلاف موقف الادارة الاقليمية من هذه المعارضات وسياسة المهادنة والتوفيق التى كانت تفتجها بنجاح فاق التصور . فعلى الرغم من أن الادارة كانت أحد أطراف هذه المعارضات بحكم مسئوليتها الكبيرة عن أسبابها الراجعة الى الظروف الطارئة التى كان يتعرض لها التنظيم ، إلا أنها كانت تحت صغار الرؤساء على اتباع سياسة هادئة مرنة فى مواجهة هذه المعارضات تقوم على اقناع المعارضين بالأوضاع الحالية والظروف القائمة والتخلى عن التشدد حتى ولو كان هذا التشدد هو الحل الأخير أمامهم . وكثيرا ما كان هؤلاء الرؤساء - وأغلبهم بالطبع من المشرفين والملاحظين - يدخلون مع العمال فى مساومات طويلة تنتهى - بالطبع - لصالح لرؤساء بعد أن يكونوا قد امتصوا غضبهم واستيائهم

وتتمرد هم على الوضع القائم . لذلك نجد الذين أقروا حدوث معارضة جماعية ضد الرئيس المباشر قد حددوا نتيجة هذه المعارضة اما باستجابة الرئيس للمعارضة وعدوله عن سلوكه ( ٣٣٣ / ) . أو تفاههم معه والوصول الى حل وسط يرتاح اليه الطرفان المتنازعان ( ٤٤٥ / ) . ولعل الشيء الهام الذى سجلته ملاحظتنا المباشرة لمثل هذه المواقف الصراعية المكشوفة ، هو ان صغار الرؤساء لم يكونوا بعيدين تماما عن الادارة الاقليمية فى معالجتهم لهذه المواقف ، فلقد كانوا شديحو الحرص على اخفاء الدور الذى تلعبه الادارة فى هذا المجال . وعلى الرغم مما لمسته خلال مقابلاتى الحرة لبعض هؤلاء الرؤساء من محاولة للاستقلال عن الادارة الاقليمية فى معالجة هذه المواقف ، الا ان هناك شواهد متزايدة تشير الى ان معالجة هؤلاء الرؤساء لهذه المواقف كانت انعكاسا حقيقيا لايديولوجية الادارة الاقليمية وصدى عميقا للتعليمات التى كانت حريصة على توجيهها لهم باستمرار . فلقد ذكر لى أحد هؤلاء الرؤساء عندما ناقشت معه كيفية معالجته لهذه المواقف : « حينما تحدث ظروف تضطر العمال الى الاحتجاج ، لا أبدأ إطلاقا الى الشدة ، لأن الادارة قد تحاسبني على ذلك حسابا عسيرا » .

ويبدو ان المعرفة الفنية لم تكن مصحرا اساسيا من مصادر الصراع على مستوى التنظيم . فعندما حصلنا على تكرار الخلافات بين أصحاب المعرفة الفنية العليا ( المهندسين ) وذوى الخبرة الفنية التى تعود الى الممارسة البحتة ( المشرفين والملاحظين ) ، اتضح لنا تماثل شديد بين التكرارين المثلين للتنظيمين . ففى التنظيم القديم اقر أقل من ربع افراد عينته ( ٢٢٥ / ) وجود خلافات بين هذين الطرفين ، كما اقرت ذلك نسبة مئوية أكبر فى التنظيم الحديث ( ٢٦٧ / ) . ولو سلمنا بما تشير اليه هاتان النسبتان تسليما مطلقا أمكننا القول ان طبيعة النشاط السائد فى التنظيمين لم تسمح بظهور صراعات كثيرة مكشوفة بين أصحاب المعرفة الفنية العليا وذوى الخبرة الفنية ، بيد ان اعتمادنا على طبيعة النشاط التنظيمي وحده لا يكفى لتفسير هذا الموقف ، لأنه لن يتيح لنا فهم القوى السياسية والتنظيمية الكامنة ورائه .

وقبل أن نحلل هذه القوى السياسية والتنظيمية يتعين علينا ان نحدد

الدور الذى لعبته طبيعة النشاطات التنظيمية في تحديد نمط الصراع الذى كان ينشأ بين أصحاب المعرفة الفنية العليا وذوى الخبرة الفنية . فالتنظيم القديم يمارس صناعة تحويلية ذات تكنولوجيا محدودة النطاق لم تطرأ عليها تغيرات تكنولوجية واضحة منذ أن بدا التنظيم في ممارسة نشاطاته . ويستتبع ذلك ثبات هذه النشاطات ورسوخها واتخاذها طابع نظاميا ، ومن الطبيعى أن ينعكس ذلك على العلاقات الفنية السائدة بين أصحاب المعرفة الفنية العليا وذوى الخبرة الفنية ، تلك العلاقات التى سادها استقرار شديد برغم اضطراب العلاقات الرئاسية في هذا التنظيم . وقد يبدو في ذلك تناقض أو تعارض ظاهر ، ولكن الشيء الذى أكدته ملاحظتنا المباشرة هو أن اضطراب هذه العلاقات كان يقابله تسلسل رئاسى جامد يميل الى الفصل بين أصحاب المعرفة الفنية العليا وذوى الخبرة الفنية . فالأخيرة - أيا كانت أوضاعهم الرئاسية - هم في مكانة رئاسية أدنى من الأولين . ولم يكن هذا الموقف يثير كثيرا من التوترات لأن الطرفين كانا على صلة قريبة بالادارة العليا ، فاعفتهم هذه الصلة من نشوب صراعات مكشوفة بينهم . ويبدو أن نسق المكانة في هذا التنظيم قد لعب دورا واضحا في استقرار العلاقات بين هذه الطرفين ، لأنه كان يميل الى منح أصحاب المعرفة الفنية العليا مكانة أعلى حتى ولو كان دخولهم أقل وخدمتهم أقصر . ولقد رضى ذوو الخبرة الفنية بأوضاعهم في نسق المكانة ، وخلقوا له مبررات موضوعية في بعض الأحيان . ففي مقابلة جماعية حرة مع ثلاثة من فداى مشرق الخط الأول اتفق اثنان منهم على « أنهم برغم خبرتهم الطويلة في العمل وتمرسهم به واحساسهم بأنهم هم أقدر من يمارس الاشراف على هذا العمل ، الا انهم لا ينزعجوا اذا ما رأسهم مهندس حديث التخرج ، يحاول جاهدا التعاون معهم » . ولقد لاحظت في سياق آخر من هذه المقابلة أن هذين المشرفين قد اهتمتا « بتأكيد سلوك هذا المهندس الجديد نحوهم ، ومعاملته اياهم ، بينما لم يؤكدوا بنفس الدرجة المعرفة الفنية المتخصصة التى يحملها وكييفية مواجهتهما لهذه المعرفة » . وأيا كان الأمر فإن الحقيقة الهامة التى أكدتها شواهدنا انكمية وملاحظتنا المباشرة ، هى ان الصراعات التى يمكن أن تنشأ بين المعرفة الفنية العليا والخبرة الفنية الراحعة الى المدرسة لم تكن على درجة كبيرة من العنف بحكم عدم توافر ظروف عظيمية منزهة واعتماد

هذا التنظيم على تسلسل رئاسي يتسم بالجمود ، واستقطاب الادارة العليا للطرفين وتحويل اهتمامهما الى أمور بعيدة تماما عن طبيعة المعرفة أو الخبرة التي يملكها الطرفان .

ولا ينطبق ذلك تماما على التنظيم الحديث الذي سمحت ظروفه التكنولوجية والتنظيمية والسياسية بوزن هذا اووقف الصراعى وتقديره تقديرا دقيقا . فالظروف التكنولوجية المتغيرة التي كان كثيرا ما يتعرض لها هذا التنظيم فرضت عليه الاستعانة المباشرة بذوى المهن الفنية العليا لكي يواجهوا الضغوط الاقتصادية التي كان يواجهها التنظيم والاضغوط التكنولوجية التي كثيرا ما كانت تفرض عليه اجراء تعديلات على المنتج أو استحداث منتج جديد . ولكي يتمكن التنظيم من مواجهة هذين النوعين من الضغوط انشأ قسما للأبحاث جند فيه عددا كبيرا من مهندسية وأوكل اليهم مراجعة النوع الثانى من الضغوط . وبغض النظر عن فعالية هذا القسم وقدرته على مواجهة هذه الضغوط بنجاح ، فان الشيء الذى أكدته ملاحظتنا المباشرة هو أن انشاء هذا القسم قد وضع تقاليد لأمهن الفنية العليا لم تكن مألوفة فى التنظيم القديم ، وأوكل اليها نشاطات لا تعتمد فقط على مجرد الممارسة بل تتطلب أيضا معرفة فنية متخصصة ، ويبدو أن المشرفين والملاحظين كانوا على وعى شديد بالمسافة الفنية والمهنية التي كانت تفصل بينهم وبين المهندسين ، فحرصوا على مراعاتها والاحتفاظ بها متأثرين فى ذلك بتعليمات الادارة التي كانت توجهها اليهم بين الحين والآخر ، وعلى الرغم من أن نسق المكانة السائد فى هذا التنظيم قد دعم اوضاع هؤلاء المهندسين ومنحهم هبة تعود الى المعرفة الفنية المتخصصة التي هي ضرورية لهذا التنظيم ، على الرغم من ذلك حرصت الادارة الاقليمية حرصا شديدا على منح اوضاع هؤلاء المهندسين مزيدا من الهيبة عن طريق التأثير على المشرفين والملاحظين ، ولقد كان هذا الحرص جزء من سياستها العامة الرامية الى استقطاب ذوى النفوذ فى التنظيم لكي تزيد موقفها تدعيما وقوة فى مواجهة الادارة المركزية ، ويبدو أن الادارة الاقليمية قد حققت نجاحا كبيرا فى هذا السبيل . ففى مقابلة جماعية عقدتها مع اثنين من مشرفى الخط الأول ذكرنا لى أن « احترامهما لمهندسى الانتاج جزء من احترامهما لادارة الشركة ، لأن المهندس هو جزء منها » . بيد أن هذه المقابلة الجماعية

قد أوضحت أيضا أن حرص الشركة على الفصل بين اختصاصات المهندسين والمشرفين قد ساعد على خلق روح تعاونية بين هذين الطرفين .

ويبدو أن إدراك الجماعات المهنية المختلفة للصراعات التي تنشأ بين قوى المعرفة الفنية العليا وذوى الخبرة الفنية يتأثر إلى حد كبير بالأوضاع التطبيقية التي تحتلها هذه الجماعات في كل من التنظيمين . فعندما حصلنا على توزيع هذه الجماعات وفقا لتكرار حدوث خلافات بين هذين الطرفين . اتضح لنا أن ذوى المهن الفنية العليا قد أكدوا حدوث هذه الخلافات بشكل لم يكن متوقعا ( ٨٨ و ٩٠٪ في التنظيم الحديث في مقابل ٧٢ و ٧٪ في التنظيم القديم ) ، في الوقت الذي أعلن فيه الطرف الآخر ( ذوو المهن الفنية الإشرافية ) أن هذه الخلافات قليلة الحدوث ضعيفة التأثير ، ومع أخذنا في الاعتبار كل الظروف التنظيمية والسياسية التي فصلناها قبل قليل ، فإن الحقيقة التي أكدتها هذه الشواهد الكمية هي أن ذوى المهن الفنية العليا قد يتعرضون بالفعل لصراعات يعتقدون أنهم ليسوا الطرف المتأثر لها ، ومع ذلك فيبدو أن المواقف الواقعية التي تواجهها هذه الجماعة المهنية تصطدم ببعض المثاليات التي ربما كونها أفرادها خلال التنشئة الاجتماعية أو خلال تعليمهم الجامعي الذي يعد مسئولا إلى حد كبير عن التصورات التي يحملونها إزاء أنفسهم وتوقعاتهم لحياتهم المهنية المقبلة . وأيضا كان الطرف المتأثر للصراع ، فإن النتيجة الهامة التي أكدتها تحليلاتنا الإحصائية هي أن موقف الجماعات المهنية المختلفة من هذا الصراع كان موقفا متباينا إلى حد كبير في التنظيم الحديث . يؤكد ذلك اختبار ( كا ٢ ) الذي كشف عن وجود فارق دال إحصائيا إلى حد كبير ( ٠.٠٠١ و ) ( ١ ) ومعامل الارتباط الذي بلغت قيمته ٧٧.٠٠ . بينما لم يكشف الاختبار عينة عن وجود هذا الفارق على مستوى الجماعات المهنية المختلفة في التنظيم القديم . وربما كانت نتيجة هذا الاختبار مثيرة للتساؤل ، لكننا - مع ذلك - نستطيع مواجهة هذا التساؤل بالظروف المعقدة التي يواجهها التنظيم الحديث ، ومى ظروف كشفنا عنها في مواضع سابقة كثيرة .

---

$$(١) \text{ كا } 2 = 20.56$$

وأغلب الظن أن المواقف الصراعية التي نشأت بين ذوى المعرفة الفنية المتخصصة والخبرة الفنية الراجعة الى الممارسة البحثية كانت جزءا من اتجاه ثقافى عام هو تأكيد أغلب أفراد التنظيمين لمسألة الخبرة الفنية ، وعدم ايمانهم الشديد بما تستطيع المعرفة الفنية المتخصصة الحديثة أن تقدمه للتنظيم . ففى موقف استبارى طلبت الى أفراد العينتين أن يذكروا تقييمهم الشخصى لكفاءة كل من المهندس الجديد والفنى ذو الخبرة . ولقد كشف التوزيعين بعد ذلك عن تأكيد واضح لكفاءة الفنى ذو الخبرة ، وإن كان هذا التأكيد قد ظهر بوضوح فى التنظيم الحديث ( ٧٣ر٣ % ) ، بينما لم يظهر بنفس هذه الدرجة من الوضوح فى التنظيم القديم ( ٥٨ % ) . وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين النسبتين كان دالا احصائيا عند مستوى ٠١ ( ١ ) . ولو اکتفيا بما تشير اليه هاتان النسبتان لوقعنا فى خطر التسليم بأن نشاطات التنظيم الحديث تمنح الممارسة البحثية مكانة كبيرة ، لا تمنحها اياها نشاطات التنظيم القديم . وهذا ما يتعارض تماما مع اية ملاحظة عابرة للنشاطات الانتاجية التى يمارسها التنظيمان ، ومع مستوى التعتقد التكنولوجى الذى تتسم به هذه النشاطات . بيد أن ذلك كله لن ينفى الأساسى الذى عبر عنه أفراد التنظيمات وهو ان الخبرة الفنية هى الضمان الأساسى لأداء النشاطات التنظيمية أداء فعالا . وهذا يعنى بطبيعة الحال أن المعرفة الفنية المتخصصة لا تشغل أذهانهم كثيرا ولا يتوقف عليها مدى دقة الاداء أو فعاليته ، ومع ذلك فيبدو أن أفراد التنظيم الحديث كانوا أكثر انصافا وحيادا . فلقد أقر ٢٢ر٧ % منهم كفاءة الطرفين بدرجة واحدة ، بينما لم يقر ذلك سوى ٨ر٣ % من قرنائهم فى التنظيم القديم ، وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا الى حد بعيد ( ٠٠١ ر ) ( ٢ ) .

ولا تعنينا هنا كثيرا مسألة الفروق بين أفراد التنظيمين فى هذا المجال ، لأن تفسير هذه الفروق متاح فى ضوء الظروف التكنولوجية السائدة فيهما ، تلك الظروف التى منحت الممارسة والخبرة الفنية البحثية دورا لم

$$(١) \text{ ت } = ٢٦٢$$

$$(٢) \text{ ت } = ٣٨٤$$

يستطع الأفراد تجاهله أو التقليل من شأنه ، وهذا يحفنا - بطبيعة الحال - الى معالجة تأكيد أفراد التنظيم لمسألة الخبرة الفنية معالجة ثقافية .

ففى مقابلاتى الجماعية الحرة مع عمال « ادارة مراقبة الجودة » فى التنظيم الحديث « وادارة الغزل » فى التنظيم القديم لم أحصل على اشارة واحدة منهم تشير الى تقديرهم للمعرفة الفنية المتخصصة ، بل وجدت اتجاها سائيا نحوها الى أبعد حد ، ويكفى أن نورد هنا نصا لأحد عمال « ادارة مراقبة الجودة » يقول العامل : « يأتى المهندس الينا جاهلا بكل شىء هنا . . . وخلال احتكاكه بنا يلم بكل شىء فى العمل ، ولكنه لا يفعل شيئا أكثر من ذلك ، لأن المعلومات التى حصلها من كليته معلومات بعيدة عن الواقع . ويحاول المهندس فى بداية الأمر اظهار رغبته فى التعلم ، ولكنه ما يلبث بعد ذلك أن يحتج على طريقة العمل ، وغالبا ما يكون احتجاجه على غير أساس سليم ، لأنه يحاول دائما تطبيق افكار خيالية لا تتلاءم اطلاقا مع ظروف العمل . لذلك يظل المهندس لفترة طويلة ساخطا علينا وعلى طريقة عملنا حتى يقتنع بعد هذه الفترة أنه كان على خطأ وأننا كنا على صواب ، ولعل أهم ما يعكسه هذا النص هو أن الخبرة الفنية البحتة كانت هى معيار الأداء الكفء للنشاطات التنظيمية ، وأن المعرفة الفنية المتخصصة لا تجد لها مجالا خصبا فى هذا التنظيم برغم تبنيه لهذه المعرفة على نحو ما أوضحنا قبل قليل ، وبالإضافة الى هذا النص ، حصلت على نصين آخرين يعكسان سلبية متطرفة نحو المعرفة الفنية المتخصصة وإيجابية متطرفة نحو الخبرة الفنية ، ايجابية وصلت الى حد التقديس .

ولقد سجلت ملاحظاتنا المباشرة وملاحظاتنا الكمية وجود نمط متميز من انصراف التنظيمى مصدره التجديدات النابعة من أفراد التنظيم . ففى التنظيم الحديث أقر ٦٠٪ من أفراد عينته حدوث تجديدات مصدرها أعضاء جدد . بينما لم يقر ذلك سوى ٢٠٪ من أفراد عينة التنظيم القديم . وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا الى حد كبير (١٠٠١ ر) (١) . وقبل أن نحلل الموقف الصراعى الذى



أحدثته هذه التجديدات في التنظيمين ، نجد من الضروري دراسة موقف هذه التجديدات من البناء التنظيمي والظروف السياسية العامة السائدة في التنظيمين . ففي التنظيم الحديث نجد الفرصة متاحة أمام أفرادها - أيضا كانت مكاناتهم المهنية - لتقديم مشروعات تقضى بإدخال تعديلات جديدة على المنتج أو على طريقة الأداء . ولقد ساعد على ذلك عاملان أساسيان : الأول سياسى ، والثانى تكنولوجى . أما العامل السياسى فهو انعكاس للسياسة التسامحية العامة التى انتهجتها الإدارة الإقليمية لكسب ولاء الأفراد لها وتدعيم ثقتهم فيها ، وكانت أحد أبعاد هذه السياسة الاقتراب من مختلف فئات العاملين وإشراكهم فى الأمور العامة التى يواجهها التنظيم ، ويبدو أن الإدارة الإقليمية قد حققت بسياستها هذه أهدافا عديدة فى وقت واحد . فلقد أمنت وضعها أمام الإدارة المركزية ، ثم دعمت مكانتها داخل التنظيم نفسه بكسب ولاء العاملين ، ثم ضمنت بعد ذلك ارتباطهم بها وتوحدتهم مع الأهداف التنظيمين ، ولقد كانت أحد نتائج هذا التوحد ظهور مشروعات جديدة من جانب الأفراد العاديين فى التنظيم تطالب بإجراء تعديلات على المنتج أو على طريقة الأداء . على أن هذه التعديلات لم تكن تظهر كاستجابة للعامل السياسى وحده . فالظروف التكنولوجية المتغيرة التى يمر بها هذا التنظيم شكلت مجالا خصبا لظهور مشروعات جديدة تقضى بإجراء تعديلات على ما هو قائم أو استحداث أشياء جديدة تماما . ومع تقديرنا للور الذى لعبته هذه الظروف التكنولوجية ، إلا أنها - مع ذلك لا تنفصل عن الظروف السياسية السائدة فى هذا التنظيم ، تلك الظروف التى خلقت إدارة « تسامحية » ، تتيح للفرد مزيدا من الحرية والتلقائية فى التعبير .

وباستطاعتنا بعد ذلك تفسير موقف التنظيم القديم من التجديدات فى ضوء هذين العاملين . فاستراتيجية الإدارة العليا القائمة على الضبط الشديد والتحكم المطلق لم تسمح للأفراد بتجاوز الأوضاع القائمة والانطلاق إلى آفاق أوسع . ذلك لأن هذه الاستراتيجية فرضت تسلسلا رئاسيا جامدا يتعارض مع المرونة التى هى مطلب أى تجديد . فالقواعد والتعليمات تهبط من الإدارة العليا لتتخلل المستويات الرئاسية العديدة ، حاملة فى

طياتها قوة تنفيذية هائلة . لا تسمح باعادة النظر فيها أو مجرد التفكير في ايجاد بديل عنها . ولقد كانت هذه الصورية المفرطة هي الاجراء الأمثل - في نظر الادارة - لممارسة الضبط وضمان تحقيق الاهداف التنظيمية كما تتصورها هي ، لأنها تتفادى بذلك الصراعات الكامنة العديدة التي كانت قائمة بين صغار الرؤساء والمرؤسين . ولقد ساعد على نجاح هذه الاستراتيجية عامل تكنولوجي هام هو ثبات منتجات هذا التنظيم لفترة طويلة ، وعدم خضوعها للتغيير ، وتعود الأفراد على ممارسة نشاطاتهم بشكل أفقدتهم القدرة على التفكير في اجراء تعديلات أو مجرد التمرد على طريقة أدائهم لنشاطاتهم .

ولا يقتصر تأثير الظروف السياسية والتنظيمية على مجرد السماح بظهور تجديدات ، ولكنها تمارس بعد ذلك تأثيرا أعمق عندما تظهر مشروعات التجديد الى حيز الوجود . فعندما تتبعنا الذين أقروا ظهور هذه المشروعات من أفراد العينتين ، تأكد لنا صدق الموقف لذي اتخذته الإدارتان من هذه المشروعات . فادارة التنظيم الحديث قبلت بالفعل هذه المشروعات ثم درستھا وأقرت صلاحيتها ( ٧٥٪ ) ، بينما لم تفعل ذلك ادارة التنظيم اقديم اطلاقا ، لأنها لم تسمح منذ البداية بتقديم مثل هذه المشروعات ( ٤٨٪ ) . وتفسير موقف هذه الادارة متاح في ضوء الاستراتيجية التي تبنتها والتي أشرنا اليها قبل قليل ، ولكن الامر لا يزال - مع ذلك - يحتاج الى مزيد من التوضيح والتحديد . فبرغم اعتقادنا بأن هذه الاستراتيجية القائمة على التحكم والضبط هي العامل الحاسم في تجديدات هذا التنظيم ، الا انه يبدو أن توتر العلاقات الرئاسية بين صغار الرؤساء والمرؤسين قد لعب دورا هاما في هذا المجال . وهذا ما أكدته الشواهد الكمية والكيفية على السواء . فلقد حدد ٣٢٪ من الذين أقروا ظهور مشروعات تجديد مصيرها بأن الرئيس المباشر قد حجز هذه المشروعات ومنعها من الوصول الى المستويات الرئاسية الأعلى منه . ولا نستطيع تفسير موقف الرئيس المباشر هذا بأنه مواجهة لتهديد فتى صادر عن مرعوسه ، لأن الاعتبار الفنية لا تلعب دورا واضحا في هذا التنظيم بحكم ضرورة التكنولوجيا البطيئة التغيير وبحكم موقف الادارة العليا من هذه الاعتبارات الفنية بصفة عامة . لذلك يبدو أن أفضل طريقة لتفسير موقف هذا الرئيس

هو وضع هذا الموقف في سياق الاستراتيجية العامة التي رسمتها الإدارة العليا والتي كان أحد نتائج تطبيقها نشوب صراعات بين صغار الرؤساء والمؤسسين على نحو ما أوضحنا في مطلع هذا الفصل . ومن هنا يصعب علينا الفصل بين موقف كل من الإدارة العليا وصغار الرؤساء نحو هذه التجديدات . فالارتباط العضوي بين هذين الطرفين جعلهما يتخذان موقفا سلبيا من قضية خطيرة تمس النهوض بالتنظيم والارتقاء به .

وهكذا يبدو واضحا أن الاستراتيجية التي تبنتها إدارة التنظيم القديم قد تعارضت تعارضا صريحا مع حرية الأفراد ومبادئهم ، لأنها قامت على دعامة الضبط المطلق التي لا تتيح الفرصة لحرية التصرف أو الانطلاق من الواقع المعاش المحدد . ولا نستطيع أن نفسر ذلك بمجرد الرجوع إلى البناء التنظيمي ، لأن هذا البناء في ذاته ليس هو المسئول الأول عن تكبيل حرية أفراد هذا التنظيم ، ومن هنا يبدو لنا أن الظروف السياسية التي دفعت إدارة هذا التنظيم إلى تبني استراتيجيتها كانت بدورها ظروفا مقيدة لحرية الأفراد ، ولنضرب على ذلك مثلا واقعا . فالتسلسل الرئاسي في هذا التنظيم الذي يعبر عن شكل البناء التنظيمي لا يتعارض كثيرا مع مبدأ الحرية في التعبير ، لأن ممارسة الحرية - مع ذلك - ممكن في ظل هذا التسلسل ، ولكن ما حدث بالفعل أن استراتيجية الإدارة العليا قد فرضت عليها تبني سياسة تقوم على تدعيم حلقات هذا التسلسل لكي تتمكن في النهاية من ممارسة القهر وضمان النظام والانضباط ، واذن فلكي نشخص الظروف التي تتعارض مع ممارسة الحرية ، نجد هذه الاستراتيجية تبدو أمامنا كما لو أنها الظرف الدائم الذي وقف أمام هذه الممارسة عقبة كؤود .

وآية ذلك ما لاحظناه في التنظيم الحديث . فلقد فرضت الظروف السياسية المحيطة بإدارة هذا التنظيم والتي أهمها موقفها الحساس أمام الإدارة المركزية وسعيها الدائم لتحقيق « السلام » بين مختلف فئات العاملين وحرصها على توحيد الأفراد مع الإدارة الإقليمية في البداية ثم مع الأهداف التنظيمية بعد ذلك ، فرضت هذه الظروف السياسية جميعها على الإدارة تشجيع الأفراد على ممارسة الحرية في التعبير وإتاحة الفرصة للصادرة . ومهما قيل من أن الظروف التكنولوجية المتغيرة التي كان يواجهها

هذا التنظيم قد لعبت دورا هاما في هذا الحال ، الا ان الحقيقة ستظل - مع ذلك - باقية وهى ، أن الظروف السياسية المحيطة بالادارة الاقليمية قد فرضت عليها فرضا تبنى بعض المبادئ الديمقراطية وتشجيع الافراد على ممارستها ، محطة بذلك حواجز التسلسل الرئاسى التى قد تعوق المبادأة وللتلقائية وحرية التعبير .

واذا كانت الظروف التنظيمية والتكنولوجية قد تطوعت بمعاونة التنظيم القديم على تفادى الصراعات التى كان من الممكن أن تنشب بين اداراته وأقسامه ، الا أنها لم تقم بهذا الدور التطوعى في التنظيم الحديث ، بل وقفت منه موقفا سلبيا في اغلب الأحيان ، فالتنظيم - كما نعلم - يواجه ظروفنا تكنولوجية متغيرة نابعة من مصدرين ، أولهما داخلى يتمثل في ضرورة تطوير المنتج والنهوض به ، وثانيهما يتمثل في ضرورة مواجهة المنافسة في الأسواق الخارجية ، ولقد فرضت هذه الظروف على التنظيم مواجهة مطلب التنسيق بين أقسامه واداراته حتى يضمن عدم حدوث تضارب في اختصاصاتها حينما يقرر انتاج منتج جديد أو تعديل منتج قديم ، وكان طبيعيا بالنسبة لهذا التنظيم أن يتبنى سياسة ادارية تقوم على ضمان اكبر قدر من المرونة التنظيميين والتكيف بنجاح مع هذه الظروف المتغيرة ، ولم تكن هذه السياسة الادارية بعيدة تماما عن ايدىولوجيته العامة الساعية الى تحقيق اكبر قدر من التوازن التنظيمى . ففى نطاق هذه الايدىولوجية نجد الادارة الاقليمية تخالق لدى الأفراد احساسا « بالقلق » مصحوبا باحساس « الرغبة » في تنفيذ التجديدات أو التغيرات التكنولوجية التى كانت الادارة تحدثها بين الحين والآخر . وكثيرا ما كانت الادارة تحرص قبل تنفيذ هذه التغييرات على تأكيد اختصاصات الأقسام عن طريق المنشورات التى كانت تبعث بها الى الأفراد ، كما تحيطهم علما بأصغر وأدق التغييرات التى تتوى احداثها ، وهكذا يبدو واضحا أن الادارة الاقليمية لهذا التنظيم قد أحسنت مواجهة الظروف التكنولوجية المتغيرة والضغط الخارجية القوية التى كانت تواجهها بتدعيم العلاقات بين الأقسام المختلفة واعادة تحديد اختصاصاتها كلما حدث تغير أو ظرف طارئ ، وكانت نتيجة ذلك كله تنسيقا دقيقا بين نشاطات الأقسام ، واستقرارا في علاقاتها برغم الظروف

تغير المواتية التي لم تكن تشجع كثيرا على تحقيق هذا الاستقرار ، ولا يمكن الزعم بعد ذلك بأن صغر حجم هذا التنظيم وضيق نطاق نشاطاته قد تدخلتا تدخلًا كبيرًا في تحقيق الاستقرار بين أقسامه ودارته . فدورها في هذا المجال كان مساعدا ولم يكن أصيلا ، لأن أيديولوجية هذه الإدارة كانت مستنح في تحقيق هذا الاستقرار أيا كان حجم هذا التنظيم أو نطاق نشاطاته .

ولا نستطيع أن نغفل بعد ذلك كله مصادر أخرى للصراع التنظيمي . تكشف لنا خلال ملاحظتنا لأداء التنظيمين لنشاطاتهما . فالإدارتان سعينا - كل بطريقتها الخاصة - إلى ممارسة الضغط على الأفراد لكي يحققوا الأهداف التنظيمية العامة ، ولكن هذا السعي كان جزءا من السياسة العامة التي انتهجتها الإدارتان . فعلى الرغم من أن حوالي نصف أفراد العينتين ( ٥٥٨٪ في التنظيم الحديث و ٥٠٪ في التنظيم القديم ) قد أقروا ممارسة ضغط الإدارة عليهم للمحافظة على معدل الإنتاج ، إلا أن الأساليب التي كانت تتبعها هاتان الإدارتان كانت تشكل مصدرا من مصادر الصراع التنظيمي . فإدارة التنظيم القديم لجأت إلى أسلوب أساسي هو التهديد بتوقييع الجزاءات ، وهذا ما أقره بالفعل ٧٧٣٪ من الذين أشاروا إلى ممارسة ضغوط إدارية عليهم ، بينما لم يقره سوى ١٤٩٪ من قرنائهم في التنظيم الحديث . وباستخدام اختبار (ت) ، اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا إلى حد بعيد ( ٠٠١ ر ) (١) . ولسنا بحاجة هنا إلى جهد كبير لتفسير ما ينطوي عليه هذا الفرق . فيكفي أن نشير إلى أن التهديد بتوقييع الجزاءات كان ميكانزما من ميكانزمات الضبط التي استعانت بها الإدارة العليا في تحقيق الامتثال وضمن النظام والانتظام بعد أن تعرضت لهجوم عنيف من جانب العمال اضطرها إلى تبني استراتيجية تقوم على الضبط المطلق . ولقد أوضحت مقابلاتي الحرة مع عمال هذا التنظيم أنهم كانوا على وعي شديد بهذه الاستراتيجية الإدارية . فعبارتهم تكشف عن فهم عميق لهذه الاستراتيجية . وقد يبدو هذا الفهم العميق أمرا طبيعيا ،

لأنهم ( اى العمال ) كان الطرف الآخر فى الصراع الذى كانت الادارة العليا الطرف الأول فيه . بيد أن الأمر الملفت للنظر هو أن هؤلاء العمال كانوا على صلة دائمة ووثيقة بكل ما يصدر عن الادارة العليا . فالقرار الذى يصدر عنها كان يجد تفسيراً خاصاً من وجهة نظر العمال . واعتقد أن ميكانزم الجزاء والعقاب الذى استعانت به هذه الادارة لم يحقق نجاحاً يذكر ، ان لم يكن قد عاق التنظيم عن تحقيق بعض أهدافه ، ذلك لأن التهديد بتوقيع الجزاء كان يتم فى ظروف انعدمت فيها الثقة بين الطرفين ، وأصبح كل منهما يلجأ باللائمة على الآخر ، بحيث أصبح مجرد التلويح باستخدام الجزاء أو العقاب ظرفاً مثيراً للصراع ومصدراً من مصادر التهديد .

وفى ظل المواقف الصراعية التى كثيراً ما كانت تنشأ بين الادارة العليا وصغار الرؤساء من ناحية والعمال من ناحية أخرى ، يصبح من العسير - ان لم يكن من المستحيل - الاستعانة بممارسة ضغوط مستندة الى ثقة متبادلة أو حسن نية . فمن بين الذين أقروا ممارسة ضغوط ادارية عليا عليهم لمحافظة على معدلات الانتاج ، نجد ١٧ر٣٪ من أفراد هذا التنظيم يقرون أن الادارة تمارس ضغوطها عليهم بالقيام بحملات توعية بينما نجد ٤٠ر٣٪ من قرائهم فى التنظيم الحديث يقرون ذلك ، وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن الفرق بين النسبتين كان دالاً احصائياً الى حد كبير ( ٠٠١ ر ) ( ١ ) . كما أقر فقط ١٣ر٣٪ من التنظيم الأول ( القديم ) عقد اجتماعات بين الرؤساء والادارة العليا ، بينما أقر ذلك ٥٠ر٧٪ فى التنظيم الثانى الحديث ( وباستخدام اختبار (ت) أيضاً اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالاً احصائياً الى حد بعيد ( ٠٠١ ر ) ( ٢ ) .

ولعلنا قد وجدنا فى هذه الشواهد الكمية الاضافية ما يدعم تفسيراتنا السابقة ويمنحها قدراً من الصدق . فاذا كانت ادارة التنظيم القديم قد مارست ضغوطها على العمال بطريقة تنطوى على قدر كبير من القهر والتهديد والتلويح باستخدام الجزاءات المادية ، فإن ادارة التنظيم الحديث قد مارست ضغوطها على العمال بطريقة مختلفة اشد الاختلاف . فمبدأ البداية

وجدت الادارة نفسها في وضع يحتم عليها ممارسة ضغوط عنيفة على العمال حتى يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه التنظيمية ومواجهة الظروف انطوائية التي كان كثيرا ما يتعرض لها وحتى تتمكن الادارة الاقليمية بعد ذلك من تثبيت مكانتها في التنظيم وتدعيم موقفها أمام الادارة المركزية . ولم يكن تحقيق هذه الأمور جميعها - في وقت واحد - أمرا سهلا أمام الادارة الاقليمية . لذلك كان الحل الوحيد الممكن أمامها هو تبني ايدئولوجيتها التي حددنا أبعادها في مواضع سابقة عديدة ، تلك الايدئولوجية التي تقوم على كسب كل الاطراف ابتداء من العمال حتى مديري الادارة المركزية . وكنتيجة لذلك كله وجدت الادارة الاقليمية نفسها في وضع لا يسمح لها بالاختيار . فهي مجبرة اجبارا على نهج سياسة تسامحية من خلالها تمارس ما تشاء من ضغوط على الأفراد . ولقد كانت الادارة الاقليمية تؤثر ممارسة ضغوطها على الأفراد بطريقة مباشرة كان تعقد اجتماعات مع صغار الرؤساء تقنعهم بما هي مقدمة عليه ، وتأتنس بوجهات نظريهم فيما يعلن لها من موضوعات ، كما كانت تقوم أيضا بحملات توعية تهدف بها تدعيم الثقة بينها وبين العاملين . ويبدو أن الادارة الاقليمية قد حققت في هذا المجال قدرا كبيرا من النجاح . فبرغم الصعاب والعقبات التي كانت تواجهها والتي هي بطبيعتها مصدر خطير من مصادر الصراع التنظيمي ، برغم ذلك استطاعت أن تمارس ضغوطها على العمال بطريقة غاية في اللباقة ، محققة بذلك أهدافها الخاصة والأهداف التنظيمية العامة ، مؤمنة مصادر الصراع التنظيمي العديدة التي كان من الممكن أن تؤثر على فعالية هذا التنظيم وقدرته على تحقيق أهدافه بنجاح .

## ثانيا - التغيير التنظيمي : عوامله ونطاقه

خضع التنظيم الحديث منذ نشأته لتغيرات تكنولوجية وتنظيمية عديدة مصدرها الظروف الاقتصادية والفنية المتغيرة التي كان عليه أن يواجهها إذا ما أراد البقاء والاستمرار في أداء نشاطاته . ولقد سبق أن أوضحنا خلال مناقشتنا لمشكلات الضبط والاتصال والتوازن والتكامل والصراع مدى عمق هذه التغيرات التكنولوجية وكيفية مواجهة ادارة هذا التنظيم لها ، ثم المشكلات التنظيمية والسياسية التي واجهتها هذه الادارة

عندما حاولت التكيف مع هذه التغيرات وتحويل العناصر السلبية المتضمنة فيها الى عناصر ايجابية تدعم موقفها أمام الادارة المركزية وتحقق الأهداف التنظيمية العامة التي تعد بدورها بعدا هاما من أبعاد هذا الموقف . تلك هي العوامل العامة للتغير في التنظيم الحديث التي اكدتها شواهدنا الكمية وملاحظاتنا المباشرة لهذا التنظيم .

وفي الوقت الذي انشغلت فيه ادارة التنظيم الحديث بمواجهة التغيرات التكنولوجية والضغط السياسية والاقتصادية الخارجية ، كانت ادارة التنظيم القديم منشغلة بأمور أخرى مختلفة تماما . فالاضطرابات التنظيمية التي واجهتها نتيجة للظروف العديدة التي أشرنا اليها من قبل ، جعلتها تواجه مهمة بالغة الصعوبة هي اعادة التوازن الى التنظيم . ولكنها لم تحقق في هذا المجال القدر الضروري من النجاح ، لأنها تبنت استراتيجية غير موفقة تقوم على الضبط المطلق ، ذلك الضبط الذي هو - في نظرها - أفضل ضمان لعدم حدوث اضطرابات جديدة أو احتجاجات جماعية أخرى من جانب العمال . والواقع ان الادارة العليا لم تكسب من وراء هذه الاستراتيجية سوى تحويل الصراع المكشوف الى صراع مستتر ، اكدته بوضوح شواهدنا الكيفية السابقة ، ويبدو أن هذه الاضطرابات التنظيمية كانت أخطر مصدر من مصادر التغير في هذا التنظيم ، ولكنه - مع ذلك - كان تغييرا صوريا الى حد كبير . فحينما نشأت هذه الاضطرابات وظهرت الاحتجاجات الجماعية لم تفعل مؤسسة الغزل والنسيج شيئا سوى استبدال رئيس مجلس الادارة برئيس آخر تاركة لهذا الرئيس عبء ثقل عليه أن يتحملة وحده . وعندما حاولت دراسة الفترة التالية على تولي الرئيس الجديد منصبه اتضح لى - كما تشير الى ذلك عبارة أحد الاخباريين - أن هذه الفترة كانت بمثابة فترة كمون كامل تخللها احساس الانتظار من جميع الاطراف . فالعمال أملوا في أن يحقق لهم هذا الرئيس الجديد ما افتقدوه في الرئيس السابق ، والرؤساء ترقبوا تصرفاته وحاولوا الاقتراب منه لكي يتعرفوا على اتجاهاته وتصوراته لمرحلة العمل المقبلة و مدى تأثير هذه التصورات على أوضاعهم ومراكزهم وسلطاتهم وبعد مرور فترة الكمون هذه ظهرت اتجاهات الرئيس الجديد أمام كل الاطراف . وهي اتجاهات قامت في مجموعها على ثلاث دعائم استقراتها من قرارات التنظيم



خلال عام الاضطرابات ، ومقابلاتي الحرة مع الاطراف المختلفة والاعباريين الذين اعتمدت عليهم في التعرف على هذه الفترة اعتمادا سياسيا . أما الدعامة الاولى فهي ممارسة الضبط والقهر لاعادة الامور الى حالتها الطبيعية . ولقد تمت هذه الممارسة بتفويض صغار الرؤساء اختصاصات اضافية تضمن لهم الضبط والنظام على مستوى الاقسام الصغيرة التي يرأسونها . وبذلك ظل الرئيس الجديد حريصا على ما كان سلفه حريصا عليه ، وهو تدعيم حلقات التسلسل الرئاسي . بيد أن الجديد في موقف الرئيس الجديد هو اخفاؤه لعلاقة الادارة العليا بصغار الرؤساء لأنه أدرك أن هذه العلاقة كانت احد مصادر الصراع الذي نشب بين الادارة العليا والعمال . أما الدعامة الثانية فهي اجراء حركة تنقلات صورية بين بعض الموظفين . ويبدو أن هذا التغيير لم يحقق الهدف اذى كان يسعى اليه الرئيس الجديد ، لأن انتقال هؤلاء الموظفين من الأقسام الانتاجية الى الاقسام الادارية لم يغير من مشاعر العمال السلبية نحوهم . أما الدعامة الثالثة فهي تلبية بعض مطالب العمال . ولقد كان أمرا طبيعيا وسط الظروف الاقتصادية والسياسية المحيطة بالرئيس الجديد ألا يلبي كل هذه المطالب ، لأن ذلك أمرا يفوق طاقته بالفعل ، فاستجاب لبعض المطالب التي تحمل معنى انسانيا يستطيع أن يفيد منها في اظهار حسن نواياه ، كان يوافق على نقل عامل معتل الصحة من القسم الذى يعمل فيه الى قسم آخر يلائم ظروفه الصحية ، أو أن يمنح الذين انهوا مدة خدمتهم مكافآت رمزية تعبر عن تقدير الادارة العليا للخدمات التي ادوها للتنظيم . ولا يبدو أن ذلك قد لقي التأثير المطلوب في نفس اعمال ، لأن مطالبهم كانت أكثر من ذلك بكثير ، هي مطالب تتصل بوضع هذه الادارة العليا وموقفها منهم ككل . تلك هي مصادر التغيير المحتملة أو الممكنة التي واجهها هذا التنظيم .

وفي اطار هذه الظروف العامة المحدثة للتغيير الواسع النطاق ، يمكننا تناول ظروف خاصة محدثة لتغيير ضيق النطاق نسبيا . وسوف نتيح لنا هذه الظروف الخاصة فرصة تأمل الظروف العامة وتحليلا دقيقا بالرجوع الى مواقف تنظيمية بعينها . ويبدو أن أبسط الطرق لدراسة امكانية التغيير هي التعرف على استعداد الافراد لتقبل التغييرات التي يمكن أن تطرأ على طريقة أدائهم لنشاطاتهم . ولقد حصلنا بالفعل على شواهد كمية تكشف عن

مدى هذا الاستعداد . غنى التنظيم الحديث اقر ٨١٧٪ من أفراد عينته موافقتهم على قبول هذه التغيرات كما اقر ٨٥٣٪ من أفراد عينة التنظيم القديم ذلك . على أن ملاحظتنا المباشرة ومقابلاتنا الحرة قد كشفت عن أن هذا التقارب يخفى وراءه مبررات مختلفة تماما نابعة من واقعين تنظيميين لكل منهما أبعاده التكنولوجية والاقتصادية والسياسية المتميزة . فقبول أفراد التنظيم الحديث لهذه التغيرات إنما هو جزء من ظرف تنظيمي خبروه وعاشوه واقتنعوا به الى حد بعيد وهو التغيرات التكنولوجية التي كثيرا ما كانت تطأ على أساليب الانتاج ووسائله . قبولهم أن انعكاس للمرونة التي هي من أبرز سمات تنظيمهم ، والتي لولاها عجز التنظيم عن ممارسته نشاطاته بفعالية وكفاية . ولقد أيدت هذا التفسير مقابلة حرة مع بعض عمال « ادارة هندسة المصنع » ، أوضحوا فيها « استعدادهم التام لتغيير طريقة عملهم تغييرا كاملا ، اذا ما اقتضى ذلك صالح العمل ، واذا ما وجدت الادارة في ذلك ضرورة ملحة » .

أما قبول أفراد التنظيم القديم لهذه التغيرات فنابع من ظروف مختلفة تماما ، أهمها عدم الرضاء المتزايد عن الطريقة التي يؤدي بها العمال عملهم ، والظروف الصحية السيئة التي يعملون في ظلها . وكثيرا ما عبر لى العمال عن الاخطار الصحية التي تتهددهم نتيجة للغبار الذي تحدثه آلات الغزل والنسيج ، وعدم حرص الادارة على الاستعانة باجهزة ماصة للغبار على نحو ما هو سائد في المصانع الأجنبية أو بعض المصانع المصرية . ولقد بدا ذلك بوضوح حينما وجهت الى أفراد العينتين سؤالا طلبت اليهم فيه أن يذكروا درجة ارتياحهم للطريقة التي يعملون بها ، ثم اتضح بعد ذلك أن ٥٩٣٪ فقط من أفراد التنظيم القديم قد أقرؤا ارتياحهم ، بينما أقر ذلك أكثر من ثلثي أفراد التنظيم الحديث ( ٧٥٨٪ ) . ومن الواضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كبير ، حتى أن ( ت ) قد كشفت عن وجود فارق دال احصائيا بينهما عند مستوى ٠٠١ ( ١ ) . ويستطيع هذا التفاوت أن يعكس لنا جانبا من الموقف الذي دفع أفراد التنظيم القديم الى قبول اية تغيرات محتملة في طريقة أدائهم لعملهم .

---


$$(١) \text{ ت } = ٢٨$$

ويبدو أن الظروف التكنولوجية والسياسية العامة تمارس تأثيراً متزايداً على موقف أفراد التنظيم من التغييرات التي تطرأ على طريقة أدائهم لعملهم . فعندما تتبعنا الذين أقروا عدم موافقتهم على هذه التغييرات ، اتضح لنا أن استراتيجية إدارة التنظيم القديم وايحيولوجية ادارة التنظيم الحديث قد تدخلنا في تحديد ستجابة أفراد العينتين لهذه التغييرات . فلتد خشي ٤٧٦٪ من الذين أقروا عدم موافقتهم على ادخال الادارة طرعا للاداء أن تكون هذه الطرق أصعب من تلك التي يؤدون بها أعمالهم ، بينما لم يخش ذلك سوى ٣١٨٪ من قرنائهم في التنظيم الحديث . وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالاً احصائياً عند مستوى ٠٢ ( ١ ) . ولو حاولنا النفاذ الى ما وراء هاتين النسبتين اتضح لنا على الفور أن الظروف السياسية السائدة في التنظيمين قد تداخلت مع الظروف التكنولوجية فتداخل معفا . فعلى الرغم من بساطة العمليات الانتاجية التي يؤديها أفراد التنظيم القديم وتعودهم على ممارستها لفترة طويلة بحكم قدم التنظيم وطول مدة خدمتهم فيه ، على الرغم من ذلك اتخذ هؤلاء الأفراد من التغييرات التي تحدثها الادارة على هذه العمليات موقفا سلبيا الى حد كبير نابعا من اهتزاز الثقة بينهم وبين الادارة العليا ولقد أوضحت معاشيتى لعمال هذا التنظيم أن موافقتهم السياسي من الادارة العليا قد انعكس على ابسط الظواهر التنظيمية . فعندما أثرت القضية التي نحن بصدها الآن مع عمال « ادارة النسيج » خلال مقابلة جماعية حرة مع ثلاثة منهم ، اتضح أن عدم موافقتهم على تغيير طريقة أدائهم لعملهم لا تعود الى عدم رغبتهم الدخول في عمليات تعلم جديدة ، بقدر ما تعود الى عدم ثقتهم فيما تقترحه الادارة العليا حتى ولو كانت اقتراحاتها ذات طبيعة فنية خالصة يصعب عليهم استيعابها ووزنها وزنا دقيقا . ومن هنا يبدو لى أن تفسير موقف عمال التنظيم القديم في ضوء بعض المفاهيم التنظيمية مثل المرونة وسرعة التكيف واستيعاب التجديدات انما هو تفسير ينطوى على قصور واضح ، لأن الشواهد الكمية والكيفية التي حصلنا عليها قد أوضحت أن هذه المفاهيم تعجز وحدها عن تفسير موقف أفراد هذا التنظيم .

على أننا وجدنا في التنظيم الحديث ما يدعم تفسيرنا لما وجدناه في

التنظيم القديم • ففي ضوء الظروف التكنولوجية المتغيرة التي خضع لها التنظيم الحديث ، كان من المتوقع أن تعبر مبررات عدم قبول التغييرات عن هذه الظروف ، لأنها ( أى الظروف ) سببت للأفراد قلقا بالغاً مصدره توقع حدوث تجديلات على المنتج أو تغييرات في طرازه • بيد أن الشواهد الكمية والكيفية التي حصلنا عليها لم تؤيد هذا التوقع تأييداً قاطعاً ، بل سمحت بظهور اعتبارات أخرى ليست تكنولوجية الطابع • وأهم هذه الاعتبارات - بالطابع - الأيديولوجية الإدارية السائدة في هذا التنظيم ، تلك الأيديولوجية التي مكنت الإدارة الإقليمية من امتصاص قلق الأفراد ثم ربطهم بها وبالأهداف التنظيمية العامة • وعندما كتب لهذه الأيديولوجية النجاح النقطع النظير ، خفت وطأة القلق الذي استشعره الأفراد نتيجة للظروف التكنولوجية المتغيرة التي كانوا يخضعون لها • ومن هنا يبدو لنا أن المفاهيم التنظيمية الخالصة قد عجزت مرة أخرى عن تفسير قضية عدم قبول أفراد هذا التنظيم للتغييرات التي تحدثها الإدارة على طرق الاداء •

ولا يجب أن يبعدنا هذا التفسير عن تناول القوى المعارضة أو المقاومة للتغيير التنظيمي • فالنظامان ينطويان - مع ذلك - على قوى ومصادر مقاومة للتغيير نابعة من الظروف السياسية والتنظيمية العامة السائدة في كل منهما • ففي حدود شواهدنا الكمية يمكننا القول أن التسلسل الرئاسي في التنظيم القديم كان المصدر الأساسي للحفاظ على الأوضاع الراهنة والقضاء على أية فرصة لظهور تغييرات محتملة سواء كانت تكنولوجية أو اقتصادية أو سياسية • ولقد اكتسب التسلسل الرئاسي في هذا التنظيم قوته من الإدارة العليا التي كانت بدورها حريصة أشد الحرص على تدعيمه ومنحه قوة فوق قوة لكي تتمكن بعد ذلك من تدعيم أوضاعها وممارسة الضبط وضمان النظام والانتظام وتبجو خطورة هذا الموقف إذا ما قدرنا خطورة القيود التي يفرضها التسلسل الرئاسي - بذاته - حتى ولو كان على درجة عالية من المرونة • ففضلاً عن هذه القيود وجدت الإدارة العليا أن من صالحها تدعيم حلقات هذا التسلسل وتفويض صغار الرؤساء اختصاصات جديدة يدعمون بها أوضاعهم وأوضاع الإدارة العليا في الوقت ذاته • ولقد كان هذا التدعيم بمثابة ظرف غير موات للتغيير أن لم يكن يتعارض معه

بشكل سافر • وباختصار يمكننا القول أن استراتيجية هذه الإدارة تتعارض بطبيعتها مع أحداث تغييرات تنظيمية ، لأنها استراتيجية قائمة على تثبيت الأوضاع الراهنة وتدعيمها •

وفى ضوء هذه الاستراتيجية لا يمكن الزعم بأن نشاطات هذا التنظيم تنطوى بطبيعتها على عناصر مقاومة أو معارضة للتغير • فمثل هذا الزعم يتعارض مع أبسط الشواهد الكيفية التى أمكننا الحصول عليها من هذا التنظيم • فعلى الرغم من أن نشاطات هذا التنظيم تتصف بالثبات النسبى وعدم خضوعها للتغييرات الدائمة على عكس ما هو سائد فى التنظيم الحديث ، إلا أن هذا الثبات النسبى - بذاته - لا يعوق امكانية التغير ، إلا اذا صاحبه ايدىولوجية ادارية تدعم هذا الثبات وتمنحه قوة اسطورية فى نفس الأفراد • ولقد حصلنا على شواهد كيفية تدعم ذلك بطريقة غير مباشرة • فخلال المقابلة الجماعية الحرة التى عقبتها مع فريق عمال « ادارة النسيج » الذى اشرنا اليه قبل قليل ذكر لى شاب منهم • منذ أن عينت بالشركة فى سنة ١٩٥٩ وأنا أعمل بنفس الطريقة • فلم تحدث خلال هذه الفترة اية تغييرات على الآلات التى نعمل عليها أو المشرفين أو حتى نوع المنتج الذى نقوم بإنتاجه • وكثيرا ما تقدمت بشكوى الى رئيس مجلس الإدارة أطلبه فيها بتغيير بعض المنتجات لكى تسير الاذواق المختلفة ، ولكننى لم أجد ردا على شكواى • وخلال هذه المقابلة الجماعية ذكر لى عامل آخر : « عندما اختلفنا فى العام الماضى مع المشرف ، وتظلمنا لدى رئيس مجلس الإدارة كانت اجابته علينا أننا نسيء فهم القوانين الاشتراكية ، وانها ( أى القوانين ) وإن كانت قد منحتكم شيئا من الحرية ، إلا أن ذلك لا يعنى التمرد على الرؤساء وعصيان أوامره • ساحتراكم للمشرف هو احترام للإدارة ، وعليكم أن تطيعوا أوامره لأنه أقدر منكم على فهم العمل » • ويستطيع هذان النصفان بالإضافة الى الشواهد السابقة - أن يوضحا أن استراتيجية الإدارة العليا فى هذا التنظيم كانت بذاتها مصدرا من مصادر مقاومة للتغير سواء كان هذا التغير تكنولوجيا أو تنظيميا أو اداريا أو سياسيا •

ومع أن مصادر مقاومة التغير فى التنظيم الحديث كانت سياسة - تكنولوجيا فى طابعها ، إلا انها كانت من نوع مختلف تماما عن تلك التى

الفنائها في التنظيم القديم . فعلى الرغم من التغييرات التكنولوجية العديدة والضغط الخارجية الشديدة التي كانت تواجهها الادارة الاقليمية ، مما اضطرها الى تبني سياسة مرنة الى أبعد حد في معالجة أمور التنظيم ، على الرغم من ذلك واجهت هذه الادارة قوة سياسية خطيرة كانت تعوقها - في بعض الاحيان - عن اجراء التغييرات التي تود ادخالها في التنظيم . فلكي تصبح هذه التغييرات شرعية ، كان على هذه الادارة أن تحصل على موافقة الادارة المركزية . ولم تكن هذه الموافقة بالأمر الهين . فكثيرا ما كان مديرو الادارة الاقليمية يدخلون في مناقشات عنيفة مع مديري الادارة المركزية بهدف اقناع الآخرين بضرورة موافقتها . مع أن الادارة المركزية كانت تثق كثيرا في نوايا الادارة الاقليمية وكفاءتها ، الا انها كانت شديدة التحفظ في اتخاذ قراراتها . وعندما ناقشت هذه النقطة مع أحد مديري الادارة الاقليمية أيد ذلك الى حد كبير ، ثم أضاف تصورا واقعيا لديناميات العلاقة بين الادارتين بقوله : « نحن هنا على صلة دائمة باحدث التطورات العالمية التي تطرأ على المنتج ، كما أننا كثيرا ما نستضيف خبراء عالميين شرقيين نسترشد بهم في التجديدات التي نرى اجرائها ، لكننا نواجه بعد ذلك صعوبة كبيرة عندما نعرض أفكارنا على الادارة المركزية او عندما نريد الحصول على موافقتها على احداث تغييرات على المنتج . وحجتها التقليدية في ذلك أن هذه التغييرات ستتطلب اعتمادات مالية اضافية تهدد الأرباح التي تحققها الشركة ، وقد لا تتوازي مع المكاسب التي ستتحقق من وراء هذه التغييرات . وعلى الرغم من أن الادارة المركزية غالبا ما تقتنع في نهاية الأمر ، الا أن مجرد الحصول على موافقتها يحتاج وقتا طويلا وجهدا كبيرا . » وأغلب الظن أن حرص الادارة المركزية على تحقيق أكبر قدر من الأرباح وسعيها لتسجيل أعلى معدلات الانتاج كانتا جزءا من ايدئولوجيتها ، فأقصى ما يسعد هذه الادارة أن تفاخر بمقدار الأرباح التي حققتها ومعدلات الانتاج التي سجلتها ، ولم تكن قضية تطوير المنتج والنهوض به تشغل بالها كثيرا . وطالما أن هذه القضية تعبر بدقة عن أخطر جوانب التغيير التنظيمي ، فمن الطبيعي أن تكون ايدئولوجية الادارة المركزية هذه مصدرا من مصادر مقاومة التغيير التنظيمي .

ولقد بلغ نجاح ادارة التنظيم الحديث أقصى مداه عندما تمكنت من

القضاء على مراكز مقاومة التغيير بان دعمت وضعها أمام الادارة المركزية ومارست عليها أساليب تأثير عديدة ثم كسبت بعد ذلك ولاء أفراد التنظيم فسهل ذلك كثيرا من مشكلة تقبل التجديدات . ولم يكن هذا الولاء مهمة يسيرة بالنسبة لها ، لأنها كانت تطلب اليهم الاقتناع بتغيير ما الفوه وما اعتادوا على ممارسته . لذلك اضطرت اضطارا الى تبني ايدىولوجيتها القائمة على التوفيق بين مختلف الأطراف ثم كسبهم جميعا في وقت واحد . ولقد بدا نجاح هذه الايدىولوجية واضحا عندما حاولنا دراسة اتجاهات الأفراد نحو التغييرات التي تحدثها الادارة على طرق الاداء أو الآلات . فلقد أقر ٨٠٪ منهم تقبلهم لهذه التغييرات واحساسهم بانها دائما ما تكون لصالح العمل والانتاج ، بينما لم يقر ذلك سوى ٥٨٪ من قرنائهم في التنظيم القديم . وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا الى حد بعيد ( ٠٠١ ر ) ( ١ ) . ولقد جاء هذا الفرق تعبيرا واقعيا دقيقا عن ديناميات العلاقة بين كل من الادارتين والأفراد . فادارة التنظيم الحديث واجهت بشجاعة نادرة مراكز مقاومة التغيير ابتداء من مديري الادارة المركزية حتى عمال الانتاج ، وتبنت لهذا الغرض ايدىولوجيتها التي مكنتها من مواجهة موقفها الحرج مع كل من الادارة المركزية والأفراد . ولقد وصلت هذه الادارة في تحطيمها لهذه المقاومة الى أبعد حد ممكن ، فحينما كانت تواجه معارضة شديدة من الادارة المركزية ، كانت تغريها بالتعهد بانجاح المشروعات التي تنوى اذخالها حتى تتمكن من وضع هذه الادارة في موقف حرج يجبرها في النهاية على اقرار هذه المشروعات . ويبدو أن النجاح المتتالي الذي حققته الادارة الاقليمية قد لعب - بعد ذلك - دورا هاما في تحطيم مقاومة الادارة المركزية تحطيمًا تلقائيا . ففي مقابلة حرة مع احد مديري الادارة الاقليمية ذكر لى أن د اعترض الادارة المركزية على المشروعات المقعدة منا لم يعد شديدا ، لأنها أصبحت تثق فينا نتيجة للنجاح الدائم الذي حققته الادارة هنا .

أما ادارة التنظيم القديم فلم تواجه مراكز مقاومة التغيير بمثل هذه المرونة والليونة ، لأنها قصت منذ البداية أجنحة هذه المقاومة بان دعمت

( ١ ) ت = ٣٦٠

حلقات التسلسل الرئاسي وزادته صلابة وجودا • وبمقتضى هذا التدعيم أصبحت التغيرات في طرق الاداء - التي كانت تحدث في أضيق نطاق - جزءا من سياسة عامة قائمة على ضمان النظام وتحقيق الامتثال • ولقد وفرت هذه الادارة بهذه السياسة التحكيمية جهودا جبارة بذلتها ادارة التنظيم الحديث التي كانت بالفعل ادارة قائمة على الاتناع والتأثير أكثر منها ادارة قائمة على الضغط والقهر • وفي حدود هذه السياسة التحكيمية التي انتهجتها ادارة التنظيم القديم ، يمكننا تفسير اتجاهات أفراده نحو التغيرات التي كانت تحدثها هذه الادارة على أساليب الانتاج وطرق الاداء • فهي اتجاهات أكثر قربا الى السلبية ، لأنها كانت - كما أوضحت المقابلات الجماعية - جزءا من اتجاهات سلبية عامة حملها الأفراد نحو استراتيجية هذه الادارة بصفة عامة •

ولا يمكن معالجة الاستجابة للتغير التكنولوجي دون أن نحلل مصادره : ففي حدود الشواهد الكمية التي بأيدينا كانت الظروف التكنولوجية المتغيرة هي المصدر الأساسي لهذا التغير في التنظيم الحديث كما أشار الى ذلك بالفعل ٤٦٧٪ من أفراد عينته ، بينما لم تكن مصدرا أساسيا للتغيير التكنولوجي في التنظيم القديم ( ٢٨٩٪ ) • وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن للفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا عند مستوى ٠.١ ر ( ١ ) • ولعل أوضح ما يشير الى هذه الفرق هو أن تكنولوجيا التنظيم الحديث كانت تخضع باستمرار لتغير دائم فرضته طبيعة المنتج التي كانت تفرض على الدوام تعديلات دائمة عليه ، والا أصبح التنظيم غير فعال من وجهة نظر ادارته ومن وجهة نظر المستهلك ، الذي لم يكن مستهلكا مديا فقط • وهنا تبدو الضغوط الخارجية على التنظيم واضحة • فلكي يضمن التنظيم تسويق منتجه في الأسواق الخارجية كان عليه أن يواجه ذلك بضرورة تطوير منتجه والنهوض به ، وادخال تعديلات عليه تتلاءم مع ذوق المستهلك العالي • وبمقتضى ذلك بطبيعة الحال ادخال تغييرات تكنولوجية عديدة تضمن تنفيذ التعديلات تنفيذا دقيقا • ولم يكن التنظيم القديم يواجه هذه الظروف التكنولوجية المتغيرة ، لأنه قيد نفسه منذ البداية بتصنيع منتج لا يخضع كثيرا لتعديلات



جوهريه تقتضى تغييرات تكنولوجية خطيرة • ولا شك أن ادارة هذا التنظيم قد أفاجت كثيرا من هذا الموقف ، لأن ثبات المفتج وعدم خضوعه للتغير الشديد ثم عدم تعرضه لمنافسة خطيرة ، كل هذه الأمور كونت لدى هذه الادارة احساسا بأن الافراد يستطيعون تأديته دون جهد كبير لكسب ولائهم أو التقرب منهم لمواجهة أى ظرف استثنائى أو طارىء • وفى حدود البيانات التاريخية التى استطعت الحصول عليها من هذا التنظيم يمكن القول أن التغيير التكنولوجى الوحيد الذى طرأ عليه كان نابعا من نمو حجمه واتساع نطاق نشاطاته بإضافة وظائف جديدة له كان أهمها صناعة بعض الملابس الجاهزة •

وبرغم التسليم بنجاح ادارة التنظيم الحديث فى تحقيق أهدافها الخاصة والأهداف التنظيمية العامة ، إلا أن تاريخها قد شهد وقوع أخطاء تكنولوجية عديدة لم تكن هذه الادارة هى المسئول الوحيد عن وقوعها ، لأن الظروف الاقتصادية الطارئة والعوامل التكنولوجية المتغيرة كانت تشدد فى وطأتها على هذه الادارة ، فبفلت من يدها زمام الأمر • ويبدو أن هذه الأخطاء التكنولوجية كانت أحد مصادر التغير فى هذا التنظيم ، لأن وقوع الخطأ التكنولوجى كان يستلزم - بالضرورة - تصحيحا تكنولوجيا لاحقا ، والا تعرض وجود التنظيم للخطر • وعندما حاولت مناقشة هذه النقطة مع أحد مديرى هذا التنظيم أيد ملاحظاتى الشخصية ، ولكنه أضاف إليها بعدا آخر هو عجز الفنيين عن مواجهة التغيرات التى تتطلبها منافسة المنتج للمنتجات العالمية ، وعدم استيعابهم لهذه التغيرات فى بعض الاحيان ، مما قد يؤدى الى السير فى طريق لايتفق تماما مع التغييرات المراد احدثها • ولقد كان أفراد هذا التنظيم على وعى شديد بهذه النقطة ، تجلى بوضوح عندما عزي ٤٥٪ منهم للتغييرات التى تحدث فى أقسامهم وإداراتهم الى الأخطاء التى تحدث فى العمل ، بينما لم يشر الى ذلك سوى ٣١٪ من قرنائهم فى التنظيم القديم • وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا عند مستوى ٠.٠٥ ( ١ ) •

وأغلب الظن أن التنظيم القديم لم يشهد خلال مراحلها التاريخية الأخطاء

---


$$(١) \text{ ت } = ٢٣٣٠$$

التكنولوجية التي وقع فيها التنظيم الحديث . لانه ( أى القديم ) مارس منذ نشأته صناعة لها تقاليد راسخة في مصر ، واقتفى في ممارستها اثر التنظيمات الصناعية الأقدم التي تعمل بالغزل والنسيج ثم وجد في هذه الممارسة ما يمكنه من ممارسة وظائفه في هدوء واستقرار تامين . وحينما حاول هذا التنظيم توسيع نطاق نشاطاته ، لجأ الى صناعات مألوفة لممارسة المجتمع ، فتبناها وأنشأ لها فرعا مستقلا خصصه لصناعة « التريكو والملابس الجاهزة » . وبذلك تفادى الوقوع في خطر التجديد الذي لايسنده تأييد شعبي أو مجتمعي . وضمن أيضا أن يكون هذا التجديد جزءا من ممارسة عامة سائدة في المجتمع الكبير . ومن الطبيعي أن يحمل هذا النمط من التجديد عناصر تتسق مع استراتيجية الإدارة القائمة على تثبيت الأوضاع الراعنة وعدم اتاحة الفرصة لأية تغيرات راديكالية محتملة .

ولدينا بعد كل ما سبق شواهد كمية وكيفية اضافية تدعم تفسيرا لمصادر التغير التكنولوجي في التنظيمين . ففي التنظيم الحديث اقر أكثر من خمس أفراد ( ٢٢ر٥ ٪ ) أن التغيير الذي يحدث في أقسامهم وإداراتهم نابع من احساس عام لدى الإدارة العليا بضرورة التغيير ، بينما لم يقر ذلك سوى ٧ر٣ ٪ من أفراد التنظيم القديم . ولو صدق ما أقره أفراد التنظيمين ، لاتضح لنا مرة أخرى الظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية المحيطة بإدارتي التنظيمين . فإدارة التنظيم الحديث وجدت نفسها باستمرار - أرادت ذلك أم لم ترد - بحاجة الى اجراء تعديلات على منتجها لمواجهة الظروف التي أشرنا اليها قبل قليل ، ولكن ذلك لم يمنعها من المبادرة بإجراء تعديلات أخرى ليست نابعة تماما من هذه الظروف . وعلى الرغم من أن هذه التعديلات كانت في اضييق نطاق ، الا انها قد كشفت عن مبادأة هذه الإدارة بإيجابيتها . ومهما قيل من أن هذه الإدارة كانت تقصد بهذه التعديلات تدعيم وضعها أمام الإدارة المركزية والحصول على اعتمادات مالية جديدة ، الا أن ذلك لا ينفي أهم خاصية تميزت بها الإدارة الإقليمية وهي مرونتها وسرعة استجابتها للتغيرات المختلفة التي كانت تواجهها . وينفس الكيفية يمكننا تفسير موقف إدارة التنظيم القديم . فاحساسها بضرورة التغيير كان محدودا الى أبعد حد بحكم تكنولوجيا التنظيم وهوقفها السياسي بوجه عام الذي كان يقوم على الاستفادة من كل الظروف التي تشجع

على استقرار الظروف التكنولوجية والسياسية والاقتصادية . والمحقق أن هذه الإدارة كانت تخشى كثيرا أحداث تغييرات تكنولوجية أو إدارية ، لأنها أحست - منذ البداية - بأن اتجاهات الأفراد نحوها ليست ملائمة تماما لأحداث هذه التغييرات وفي ضوء ذلك يمكننا تفسير نمط التغيير الذي أحدثته هذه الإدارة . فعندما فرض عليها توسيع نطاق نشاطاتها ، لم يكن أمامها إلا اختبار واحد هو استحداث نشاطات جديدة تماما خصصت لها إدارات مستقلة بعيدة عن الإدارات القديمة جغرافيا وتكنولوجيا ، متفادية بذلك توسيع نطاق نشاطاتها القديمة التي كانت أولى - بالفعل - بهذا التوسيع .

وعندما حاولنا دراسة مصادر التغيير التكنولوجي على مستوى الأقسام التنظيمية ، اتضح لنا أن التنظيمين قد اشتركا في خاصية أساسية هي أن أقسامهما الإنتاجية كانت أكثر الأقسام تعرضا للتغيير واشدها تأثرا به . وهذا أمر طبيعي طالما أن التغيير التكنولوجي الذي يطرأ على التنظيم الصناعي يتصل أساسا بجوهر نشاطاته المتمثل في العمليات الإنتاجية . أما التغيير الذي يطرأ على بناء الأقسام الإدارية ونشاطاتها فكان تابعا إلى حد كبير للتغيير التكنولوجي الذي كان يصيب الأقسام الإنتاجية . ولقد كان موظفو الأقسام الإدارية في التنظيمين مدركين لهذه الحقيقة . ففي التنظيم القديم ذكر لي أحدهم : « عندما اتسع نطاق الشركة وأصبح من مهامها إنتاج التريكو والملابس الجاهزة أثر ذلك على قسم الحسابات والمراجعة الذي أعمل فيه ، فزاد حجم العمليات الحسابية التي نقوم بها سواء في مجال تكاليف الإنتاج أو التوزيع أو الأرباح أو الإشراف على موازنة الميزانية العامة للشركة وما تتطلبه هذه الموازنة من مراجعة دقيقة لحسابات الإدارات المختلفة » . وفي التنظيم الحديث ذكر لي أحد كبار موظفيه الإداريين في مقابلة حرة معه : « تعلم أن الإدارة هنا تحاول باستمرار تعديل كثير من العمليات الإنتاجية ، وهذا ينعكس علينا بطبيعة الحال ، لأن التعديل يقتضى منا - باستمرار - أن نعيد حسابات تكاليف الإنتاج والأرباح حتى تكون الإدارة على علم كامل بنتائج هذا التعديل » . ثم أضاف هذا الموقف بعدا آخر هو موقف الإدارة المركزية ، الذي كان يقتضى من موظفي الأقسام الإدارية

• موافقاتها - بطريقتة دورية منتظمة - باقى تفاصيل الحسابات حتى تتمكن من الوقوف على استقرار الأمور المالية فى التنظيم ، • ولعل ذلك يعكس لنا بوضوح حقيقة أساسية هى أن التغيير التكنولوجى يمارس تأثيره على الأقسام الإنتاجية أولا ، ثم يبدأ بعد ذلك فى التأثير على الأقسام الادارية التى يتعين عليها بعد ذلك مواجهة هذا التأثير بنجاح • ولقد كان ذلك هو الطريق الطبيعى الذى يمر به التغيير التكنولوجى فى التنظيم • فلم تسجل ملاحظتنا المباشرة وأقوال الإخباريين أن بدأ التغيير بالأقسام الادارية وانتهى بالأقسام الإنتاجية ، اللهم الا ظرفا واحدا واجهه التنظيم الحديث خلال تاريخه ، عندما قرر اجراء بعض التغييرات الادارية استجابة لرغبة الادارة المركزية ، فترتب على ذلك بعض التغيرات التكنولوجية ، تم بمقتضاها العودة الى طريقة معينة فى الاداء كانت الادارة الاقليمية قد استبدلتها باخرى جديدة •

ولم تكن التغيرات التكنولوجية ببعيدة تماما عن ايدىولوجية التنظيم الحديث واستراتيجية التنظيم القديم • فحينما كانت تعنى للإدارة فى التنظيم الحديث احوال تعديلات على منتج قديم أو استحداث منتج جديد كانت تلجأ الى الأفراد لاشراكهم فى مناقشة هذه الأمور حتى ولو لم تفد كثيرا من هذه المناقشة • ولقد كان هذا الاجراء بمثابة تأمين لها ضد أى احتجاج جماعى من جانب هؤلاء الأفراد وضمان لها بأن تحصل على موافقتهم الجماعية لكى تستخدم هذه الموافقة بعد ذلك كدفاع عن موقفها وتوجيه اللوم اليهم اذا ما قصرُوا فى أداء ما اتفقوا جميعا على تأديته • ولا شك ان الإدارة قد حققت من وراء هذا الميكانيزم فوائد لم تكن تحلم بها • ولعل اول هذه الفوائد واطورها وزنا ضمانها ولاء الأفراد لها وتدعيم روح « السلام » بينها ، وضعها أمام الادارة المركزية باستغلال هذا اللولاء لصالحها ، وثالثها ضمان تحقيق الاهداف التنظيمية العامة بالطريقة التى تفضلها بعد أن أمنت ظهورها بالحصول على موافقة غالبية أفراد التنظيم ، ورابعها ضمان الضبط الذاتى وتوفير جهود مضمينة كان من الممكن أن تبطلها دون تبنى هذه الايدىولوجية • ولقد وجدنا لذلك كله تطبيقا واقعيا فى استجابات أفراد هذا التنظيم لقضية اشراكهم فى دراسة التغيرات التى تنوى الادارة احوالها بعد أن وضعنا هذه

الاستجابات في شكل مقياس متدرج ، حيث أقر ٤٣ر٤ ٪ منهم دوام هذه المشاركة وانتظامها ، كما أقر ٢٠ر٨ ٪ أيضا حدوثها في بعض الاحيان وأخيرا أقر ١٢ر٥ ٪ منهم ندرتها . ولو ضمنا هذه النسب الثلاث اتضح لنا أن أكثر من ثلاثة أرباع أفراد هذا التنظيم ( ٧٦ر٧ ٪ ) قد أقروا اشراك الادارة بأنهم في بحث التغييرات التي تنوى ادخالها ، مما يؤكد مرة أخرى لجوء هذه الادارة الى أسلوب ديموقراطي حاولت من خلاله كسب تأييد الأفراد لها وضمان عدم معارضتهم لما تنوى ادخاله من تجديلات . وكانت وسيلة الادارة في ذلك عقد نوعين من الاجتماعات : الأولى مع رؤساء الأقسام الانتاجية الصغيرة ، والثانية مع العمال . وكثيرا ماكانت تبدأ الادارة بالاجتماعات الأولى حتى تتمكن - بعد اقناع المشرفين والملاحظين - من التأثير على العمال مستغلة موافقة هؤلاء المشرفين في ممارسة هذا التأثير .

أما ادارة التنظيم القديم فلم تكن مضطرة الى الاستعانة بمثل هذه المشاركة ، لأنها لا تؤدي - من وجهة نظرها - الا الى الفوضى واللبلة . وعندما أثرت هذه القضية مع اثنين من كبار مهندسي هذا التنظيم الذين يشغلون أوضاعا ادارية ، اتضح أن موقفهم من هذه المشاركة كان سلبيا الى أبعد حد ، كما ذكرنا في عبارات تشير الى أن القرارات الهامة المتعلقة بتغيير المنتجات أو اجراء تعديلات عليها يجب أن تكون من سلطة المهندسين الفنيين والخبراء الإداريين ، لأنهم هم أقدر من يزنوا هذه القرارات قبل صدورها ، ولا يجب أن يعوقهم عن أداء مهمتهم عائق كمشاركة العاملين . فأفراد التنظيم - ومن وجهة نظر الادارة العليا والمهندسين بصفة خاصة - لا يستطيعون المشاركة في صنع القرارات الهامة ، لأنهم لا يمتلكون بعد المعرفة الفنية الضرورية ، تلك المعرفة التي يجب أن يعتمد عليها القرار الرشيد . ومن الواضح أن موقف الادارة العليا من هذا الأسلوب الديموقراطي يشبه - الى حد كبير - موقفها من قضية تمثيل العمال في مجلس الادارة الذي أوضحناه بالتفصيل في الفصل السابق . ونستطيع أن نستنتج من هذين الموقفين اتجاهها اوليجاركيا عاما يميز ادارة هذا التنظيم . لكن هذه الاوليجاركية كانت تتستر باستمرار وراء دعاوى الاعتبارات الفنية التي لانسمح بمشاركة العمال في الأمور الفنية الخاصة بالتنظيم . ولقد افادت هذه

الاوليجاركية من هذا التستر افادة مباشرة ، حينما مارست سيطرتها ونفوذها . واستطاعت بعد ذلك تدعيم مكانتها واوضاعها بعد أن ضمنت تحقيق الضبط والامثال بوسائلها الخاصة . وليس أدل على صدق ذلك كله من أن الشواهد الكمية التي حصلنا عليها حول اشراك العاملين في دراسة التغيرات التنظيمية - قد أوضحت بجلاء عدم حدوث هذا الاشراك الا في حالات قليلة جدا ، بل أن الاتجاه العام هو عدم تحبيذ هذا الاشراك ومقاومته في بعض الأحيان ، فلقد أقر ٧٢٧٪ من أفراد هذا التنظيم عدم حدوث هذا الاشراك . أما الذين أقروا حدوثه - وبدرجاته المختلفة التي عبر عنها المقياس المتدرج - فلم يتعدوا ٢٦٧٪ من أفراد العينة . ولقد حصلت على شواهد كيفية تفسر موقف الذين اقروا اشراكهم في دراسة قرارات التغيير التنظيمي . ففي حدود المقابلات الفردية والجماعية الحرة التي عقدتها مع فوى المستويات الاشرافية الفنية والادارية العليا ، تجمعت لدى شواهد عديدة تشير الى أن الادارة لم تكن تغفل اشراك هؤلاء الأفراد في دراسة تغييرات تنظيمية من نوع معين . وكان ذلك جزءا من عملية استقطاب شاملة قامت بها الادارة العليا لكسب ولاء هؤلاء الأفراد وضمان تنفيذهم لسياستها العامة الرامية الى الضبط المطلق . بيد أن هذا الاشراك - كما تشير الى ذلك الشواهد - كان محدود النطاق الى حد بعيد . فلم يكن يتعدى الأمور المتصلة بهؤلاء الأفراد ، ولم يكن ليتمدد - بأي حال من الأحوال - ليشمل أموراً تنظيمية عامة ، اللهم الا في حالة الاحتجاج الجماعي الذي واجهته الادارة العليا بعد فشل التنظيم في تحقيق أرباح خلال السنة المالية ١٩٦٩ - ١٩٧٠ . فعندما حدث هذا الاحتجاج لجأت الادارة العليا الى صغار الرؤساء واشركتهم بالفعل في دراسة النتائج المترتبة على هذا الاحتجاج والتغيرات التنظيمية الممكنة التي ستنجم عنه ، ولم يكن موقف الادارة العليا هذا نابعا عن اختيار بين بدائل مختلفة . فلقد اضطرت الى اشراكهم اضطرارا ، حتى تكسب أرضا جديدة تستطيع من خلالها مساومة العمال واقتناعهم بانها لم ترتكب خطأ يستحق منهم الاحتجاج الجماعي .

ولا نستطيع أن نختم مناقشتنا للتغير التنظيمي دون أن ندرس نمطه ومداه . ولسوف تمكنا هذه الدراسة من لقاء أضواء جديدة على شواهد سابقة تتصل بتقبل التغيير أو مقاومته ، كما ستكشف بذاتها عن طبيعة

الراحل التطورية التي مر بها التنظيمان • ولقد انطلقنا في هذه الدراسة من مجرد التعرف على ادراك الأفراد للتغيرات التكنولوجية والادارية والمالية والسياسية التي خضع لها التنظيم منذ أن التحقوا به • ولقد اتضح لنا بعد ذلك تقارباً واضحاً بين أفراد العيّنتين فيما يتعلق بهذا الادراك • ففي التنظيم القديم اقر ٥٨٧٪ من أفراد عيّنته حدوث تغيرات من هذا النوع ، وفي التنظيم الحديث اقر ذلك أيضاً ٦٠٨٪ من أفراد عيّنته • ومن الطبيعي أن يشير التقارب بين هاتين النسبتين تساؤلات عديدة • فبرغم قسّم التنظيم القديم وتاريخه الطويل وكبر حجمه ، لم يكن ادراك أفرادهِ للتغيرات التي طرأت عليه أعظم من ادراك أفراد التنظيم الحديث لتغيراته ، ذلك التنظيم الذي يتسم بحدّاثه النشأة وقصر تاريخه وصغر حجمه • لكن تفسير ذلك ميسور ومتاح • فتاريخ التنظيم الطويل لا يحمل في طياته تغيرات حاسمة أو طارئة ، لأنه انشئ لكي يمارس نشاطات انتاجية ذات تقاليد مستقرة نسبياً في مصر • فهو منذ البداية لم يتكفل بنشاطات انتاجية جديدة فرضت عليه ظروفاً مختلفة عن تلك التي تمارس في ظلها التنظيمات الصناعية الماثلة لنشاطاتها • ولقد كشفت دراساتى لبعض التواريخ المهنية لقادة هذا التنظيم ، أنهم قد مارسوا صناعة الغزل والنسيج في تنظيمات أقدم (١) قبل التحاقهم بتنظيمهم ، وأنهم قد افادوا كثيراً من خبراتهم المهنية في هذه التنظيمات الأكثر قدماً • وحينما اجريت مقابلات حرة مع بعضهم ذكروا الى أنهم قد التحقوا بهذه الشركة قبل التأميم ، وأن أصحابها قد قدموا لهم اغراءات مالية للعمل في هذه الشركة وقت نشأتها لكي يفيدوا من خبراتهم المهنية السابقة ولكي يطبقوا ما اعتادوا على تطبيقه • ولقد تفادى هذا التنظيم بذلك تغيرات عنيفة كان من الممكن أن يتعرض لها لو أنه تكفل منذ البداية بنشاطات انتاجية غير مالوفة •

وبنفس هذه الطريقة يمكننا تفسير الارتفاع غير المتوَّضع في نسبة الذين اقرّوا حدوث التغيرات السابقة في التنظيم الحديث • فرغم حدّاثه هذا التنظيم وصغر نطاق عملياته الانتاجية ، الا انه قد شهد منذ نشأته ظروفاً فريدة حقاً • فلقد اقيم لكي يمارس نشاطات انتاجية لم تعرفها مصر قبل

---

(١) مثل شركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى •

نشاطاته . وهذا موقف يعكس بذاته تغيرات محتملة او كاملة عديدة ، لانه ( اى التنظيم ) ظل طوال الأربع سنوات الاولى من عمره يبحث عن سياسة محددة ينتهجها . ولقد كلفه هذا البحث متاعب كثيرة ، لانه كان يكافح في جهات متعددة ، اولها ارساء دعائم تلك الصناعة الجديدة واكسابها القدر الضروري من الشرعية ، وثانيها تثبيت وجوده - وخاصة ادارته الإقليمية - أمام الادارة المركزية التى مارست سلطة متسلطة نابعة من احساسها بضرورة مراقبة التنظيم والاشراف عليه اشرافا وثيقا . ولقد كان الاستقلال النسبى عن هذه الادارة مطلبا حيويا - ان لم يكن حياتيا - بالنسبة للادارة الاقليمية ، فأصبحت الادارة الاولى ( المركزية ) بالنسبة للثانية ( الاقليمية ) جبهة عليها أن تواجهها بصلافة حتى تدعم وضعها ومكانتها امامها . ولقد فرض ذلك تبنى ايدىولوجيتها الخاصة التى مكنتها من تحقيق التوازن داخل التنظيم حتى يكون هذا التوازن بمثابة سند لها تستعين به في مواجهة الضغوط الخارجية التى شكلت الجبهة الثالثة التى كانت تكافح عليها الادارة الاقليمية . ولقد كلل كفاح الادارة الاقليمية على هذه الجبهات الثلاث بالنصر ، ولكنها دفعت في مقابل هذا النصر ثمنا غاليا هو احداث تغييرات تنظيمية وتكنولوجية كثيرة ، افقدت الافراد القدرة على التوقع بما سيحدث لهم وما سيطرأ عليهم ، فاستشعروا عدم الأمان ، وأصبح احساس اليقين بالنسبة لهم احساسا صعب المآل . وعلى الرغم من أن الادارة الاقليمية قد واجهت هذه الأحاسيس والمشاعر بخفاء فاق التصور لكى تحتفظ بولائهم لها ، إلا أن ذلك لم يغير كثيرا من الأمر الواقع المتمثل في التغييرات التنظيمية الحادة التى لم تكن تجد لدى الافراد صدى طيبا . وهذا هو السبب الذى من أجله احس أفراد هذا التنظيم بالتغيرات المختلفة التى طرأت على تنظيمهم برغم حداثة نشاطه وضيق نطاق عملياته على نحو ما أوضحنا قبل قليل .

ومع ذلك فيبدو أن أفراد التنظيمين يدركون التغيرات التى تصيبهم بوصفهم أفرادا قبل أن يدركوا التغيرات التنظيمية العامة . ولقد تأكد ذلك لنا بوضوح عندما حاولنا دراسة ادراك الأفراد للتغيرات التى طرأت على سياسة الإدارتين العليتين . ففى التنظيم القديم ذكر ٦٧٪ من الذين ألقوا حدوث تغيرات تنظيمية أن ثمة تغيرا قد طرأ على سياسة الادارة في



معاملتها للموظفين ، بينما لم يذكر ذلك سوى ٣٣٪ من قرائهم في التنظيم الحديث . وباستخدام اختبار (ت) اتضح وجود فارق دال احصائيا الى حد كبير (١) . وفي التنظيم القديم أيضا اقر ٨٠٪ من الذين اشاروا الى حدوث تغيرات تنظيمية ان تغييرا قد طرأ على سياسة الادارة العليا نحو العمال ، بينما لم يذكر ذلك سوى ٥٠٪ من قرائهم في التنظيم الحديث . وباستخدام اختبار (ت) أيضا اتضح وجود فارق دال احصائيا بين النسبتين عند مستوى ٠.١ (٢) . ولعل أوضح ما تشير اليه هذه الشواهد الكمية هو ان افراد التنظيم كانوا على قدر كبير من الحساسية ازاء التغيرات التي طرأت على سياسة الادارتين العليين . لكن تصورهم لهذه التغيرات لا يزال - مع ذلك - بحاجة الى توضيح وتحليل . ولكي نتمكن من تقديم هذا التحليل علينا أن نقفز الى ما وراء هذه الشواهد الكمية لنتعرف على طبيعة التغير الذي طرأ على سياسة الادارة العليا نحو الموظفين والعمال كما يدركه افراد التنظيم . ففي التنظيم القديم قصد الافراد بما اقروه الموقف العدائي الذي اتخذته الادارة العليا من العمال بصفة خاصة نتيجة للأحداث التي مر بها التنظيم خلال عام ١٩٦٩ . بيد أن مقابلاتنا الحرة المتعددة لعمال هذا التنظيم قد اوضحت لنا أنهم قد ادركوا تغير سياسة الادارة العليا نحوهم قبل هذا العام وحددوا عام ١٩٦٤ بداية لهذا التغير . وأغلب الظن ان التغير الذي طرأ على سياسية الادارة العليا منذ ذلك الحين لم يؤثر كثيرا على أصحاب المهن الفنية العليا وذوى المهن الفنية الاشرافية والادارية الاشرافية فتلك حقيقة يمكن يجمع عليها العمال الذين أجريت معهم مقابلات حرة . كما ان الموظفين والمهندسين والمشرفين الذين أجريت معهم أيضا مقابلات حرة قد ذكروا لى أن الاحتجاج الجماعي الذي حدث خلال عام ١٩٦٩ لم يؤثر على أوضاعهم ومراكزهم في أقسامهم وادارتهم . ولقد بدا ذلك واضحا في عبارة ذكرها لى أحد رؤساء الأقسام الانتاجية . يقول الرئيس : « عندما حدثت احتجاجات العمال لم تكن نحن الرؤساء على علم بها . ومع ذلك فقد كنا على علم بما يدور في نفوس العمال ، ولكننا لم نكن نستطيع أن نفعل شيئا . لقد انساق العمال وراء مجموعة من المشايخين

(١) ت = ٥٩١

(٢) ت = ٥٣

واستغلّوهم لصالحهم ولتحقيق أغراض خاصة . وحينما ظهرت هذه الاحتجاجات كان من الطبيعي أن نقف الى جانب الادارة ، لاننا هنا ممثلين لها ، وليس أمامنا - بالطبع - اختيار آخر ، ومن الواضح أن قول هذا الرئيس يعكس موقف الرؤساء من الادارة العليا في مواجهة الاحتجاج الجماعى . وفضلا عما يتضمنه هذا الموقف من ارتباط عضوى بالادارة العليا ، فإن الشواهد التى حصلنا عليها تميل الى تأكيد سعى الادارة العليا - خلال هذه الفترة - لتدعيم هذا الارتباط وتوثيقه بأساليب مختلفة منها ، تفويض مزيد من الاختصاصات ، ومنح مكافآت مالية لكل من يثبت ولائه للادارة ، وحرصه على تطبيق تعليماتها وأوامرها .

أما شواهدنا المتعلقة بالتنظيم الحديث فلم تسجل تغيرات حاسمة في سياسة الادارة العليا نحو الموظفين والعمال برغم الضغوط الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية المختلفة التى واجهها هذا التنظيم والتى كانت ادعى لى تعرض هذه السياسة للتغير . فمذ أن أقيم هذا التنظيم وادارته الإقليمية في صراع مع الادارة المركزية للحصول على مزيد من الاستقلال ، لكى نتمكن بعد ذلك من تدعيم الاستقرار وخلق الولاء الحقيقى لها . ولم يكن هذا الاستقلال - من وجهة نظر الادارة الإقليمية - ممكنا دون خلق « سلام صناعى » قائم على تخويب الفوارق بين مختلف فئات العاملين ، ومواجهة المصالح المتعارضة لهذه الفئات مواجهة شجاعة ، تم تحويلها بعد ذلك الى قنوات تصب في الادارة الإقليمية . ولقد نجحت جهود هذه الادارة بفضل ذكاء مديرها وقدرتهم على استغلال كل الظروف التى قد تبحو غير مواتية وتحويلها الى عناصر تدعم توازنه وتكامله . ولقد فرض ذلك كله على الادارة الإقليمية ضرورة ضمان استقرار العلاقات بين مختلف فئات العاملين ، ونهج سياسة حيادية في معاملتهم ، ثم خلق احساس عام لدى الأفراد باستمرار السياسة القائمة وعدم اللجوء الى تغييرها الا اذا كان هذا التغيير لصالح كل الفئات . ولا شك أن أفراد هذا التنظيم كانوا على وعى شديد بسياسة الادارة الإقليمية . ففى مقابلتين حرتين مع فريقين من عمال ادارتى « هندسة المصنع » و « الانتاج » الذين عاصروا التنظيم منذ نشأته ، لم احصل على عبارة واحدة تشير الى أن أحدهم قد أحس تغيرا في سياسة الادارة الإقليمية نحوه .

والمحقق أن وعى الأفراد بالتغيرات التنظيمية العامة لم يكن على نفس عمق وعيهم بالتغيرات التنظيمية التي تصيبهم بشكل مباشر . بيد أن ذلك لا ينفي وجود اختلافات ملحوظة بين أفراد التنظيمين في هذا المجال . فوعى أفراد التنظيم الحديث بالتغيرات التي طرأت على سياسة الانتاج والتسويق والتمويل ومعاملة الجمهور كان أكثر شدة من وعى قرنائهم في التنظيم القديم . ولقد عكست الشواهد الكمية التي حصلنا عليها الفروق التنظيمية والسياسية بين التنظيمين . فشدة وعى أفراد التنظيم الحديث بالتغيرات التنظيمية العامة لاتعود في الواقع الى صغر حجم هذا التنظيم وضيق نطاق عملياته والقدرة على لمسها أو إدراكها بقدر ما تعود الى حرص الإدارة الاقليمية على أن تكون موصلا فعالا لكل ما يحدث على مستوى مجلس الإدارة ، لأن هذا الحرص كان جزءا من مخططها العام الرامى الى خلق روح التضامن والتماسك والتآلف بين مختلف فئات العاملين . وكثيرا ما كانت تستعين هذه الإدارة بأساليب متنوعة لضمان وصول قرارات التغيير الى الأفراد ، حتى ولو كانت هذه القرارات غير مرتبطة بشكل مباشر بالأفراد العاديين . ولا نستطيع - في ضوء فهمنا لايديولوجية هذا التنظيم - أن نعزل حرصها على توصيل القرارات التنظيمية العامة للأفراد العاديين عن سياستها العامة الهادفة الى قص أجنحة المعارضة ، وضمان مواجهة الظروف الاقتصادية والتكنولوجية التي كان يتعرض لها التنظيم .

ولسنا بعد ذلك بحاجة الى جهد كبير لتفسير انخفاض وعى أفراد التنظيم القديم بالتغيرات التنظيمية العامة . فالإدارة العليا لا تحرص على توصيل التغييرات الهامة التي تطرأ على سياستها الى الأفراد العاديين ، لأنها آمنت - منذ البداية - بأن مثل هذه التغييرات لاتهمهم كثيرا ، وأن النشاطات الانتاجية التي يمارسونها لن تتأثر بها ، ولقد كان ذلك بمثابة بمثابة ظرف تكنولوجى مثالى حاول المديرون استغلاله في تبرير موقفهم والدفاع عنه . وبرغم أهمية بعد الاتصال في هذا المجال ، الا أنه لا ينفصل - بأي حال من الأحوال - عن الاستراتيجية التي تبنتها الإدارة العليا ، والتي مارست من خلالها اخطر وظيفتين لها وهما : ممارسة الضبط وتحقيق

الامثال • ولا يمكن في ظل استراتيجية كهذه أن نتوقع وعى الأفراد العامين بالتغييرات التنظيمية التي ملوا تتبعها دون جدوى ، لأن قنوات الاتصال كانت موصدة أمامهم على الدوام ، فلم يجدوا أمامهم سبيلا سوى الترقب من بعيد والسعى - بالأساليب الخفية - الى التعرف على طبيعة هذه التغييرات اذا ما وصل الى علمهم صدور قرارات بها •

\*\*\*

## الفصل العاشر

### الأهداف والمعوقات

يقام التنظيم بطريقة مقصودة لكي يحقق هدفا بعينة أو أهدافا بعينها .  
تلك قضية عامة يستطيع الدارس أن ينطلق منها لكي يدرس بناء التنظيم  
ودينامياته وأدائه لوظائفه ، ولكنها قد تكون بالنسبة لدارس آخر قضية  
مشيرة للجدل الخصب . وتعود هذه النظرة المزدوجة الى طبيعة الأهداف  
التنظيمية ذاتها ، ففي الوقت الذي يمكن النظر اليها كمسلمة نطلق منها  
لدراسة الواقع التنظيمي الذي يدور حولها ، يمكن دراسة مدى شرعيتها  
وقدرتها على التعبير عن التنظيم بوصفه وحدة اجتماعية موجهة نحو غايات  
جماعية . وتعود أهمية دراسة الأهداف التنظيمية الى طائفة من العوامل .  
فهي أولا تتيح لنا فرصة دراسة فعالية التنظيم التي بدونها يتعرض وجوده  
للخطر ، فضلا عن انها ( أى الأهداف ) تمثل أفضل محك موضوعي يمكن  
بواسطته قياس فعالية التنظيم . وهي ثانيا تسمح لنا بالتعرف على  
مصادر التوجيه في التنظيم ، لأنها تعد بذاتها المحور الذي يدير عليه التنظيم  
نشاطاته . وعندما نتعرف على طبيعة الأهداف وقوة تأثيرها ، يمكننا بعد  
ذلك أن نكشف عن كثير من ديناميات التنظيم . وهي ثالثا تمكننا من  
دراسة القوى التنظيمية المختلفة ، لأنها - بحكم كونها علة وجود التنظيم  
ومبرر استمراره - تستطيع أن تستقطب هذه القوة . وحينما يتم هذا  
الاستقطاب تجد هذه القوى نفسها في وضع قاس يفرض بها حتما اما الى  
الالتزام بها والسعى المخلص الجاد لتحقيقها ، واما الى استبدالها بأهداف  
أخرى قد تكون تنظيمية فرعية أو شخصية ذاتية .

وعندما يشرع التنظيم في تحقيق أهدافه المرسومة يواجه - بالضرورة -

معوقات تحول بينه وبين افضل تحقيق ممكن لها . فمهما بلغت الاهداف من وضوح ودقة وقدرة على التنبؤ ، الا انها لا تستطيع أن تغطى كل احتمالات المستقبل ، لأنها وان كانت ترسم أبعاد هذا المستقبل الا انها لا تحدد بدقة تفاصيل المستقبل الذى سيواجهه التنظيم . هي أحكام عامة تتناول مبررات نشأة التنظيم ، وطبيعة فشاطاته ، وطرق تأدية هذه النشاطات ، ثم الجداول المتاحة امامه خلال هذه التأدية . ومن خلال هذه الاحكام العامة تنفذ المعوقات التى تمثل ظروفنا غير متوقعة أو ظروفنا غير ملائمة للأهداف التنظيمية العامة . ولا شك أن معالجة هذه المعوقات تنطوى على صعاب عديدة مصدرها تسميتها التى يمكن أن تشمل فيما تشمل كل ما لا يتسق مع الأهداف العامة ، وعدم القدرة على تحديدها لأنها تتطلب - بادىء ذى بدء - دراسة الفعالية التى تنطوى بدورها على غموض شديد .

واذن فدراسة الاهداف التنظيمية لا تنفصل عن دراسة معوقات تحقيقها ، لأنها - فيما يبدو - وجهان مختلفان لواقع واحد هو التنظيم . ومن هنا يبدو اختلافنا واضحا مع أولئك الذين انطلقوا في دراسة التنظيمات من النماذج النظرية التى قامت على أساس اينديولوجى وضعى متحيز مثل نموذج « النسق » أو نموذج « الهدف » . فالاعتماد على الأول جعلهم يقعون في أسر فلسفة وضعية تقوم على التوازن والتكامل والتضامن . والاعتماد على الثانى جعلهم يغفلون المشكلات التنظيمية الحقيقية التى تواجه تحقيق الأهداف ، لأنهم انطلقوا منذ البداية من مسلمة ، هي ان التنظيم - أيا كان بناؤه - هو محقق للأهداف دائما ، لأنه يحمل في داخل بنيائه عناصر تحقيق الأهداف حتى ولو بدا للناظر انه بعيد عنها :

وفي ضوء تصورنا السابق لدراسة اهداف التنظيمية ومعوقاتهما ، يمكننا أن نشرع في تنفيذ المرحلة الرابعة والاخيرة من مراحل تطبيق تصورنا النظرى لدراسة التنظيم ، وسوف ندأ بتناول طبيعة أهداف التنظيمين موضوع الدراسة على أن نبرز خلال تفاولنا لها وضوحها ووعى الأفراد بها

بها ومدى شدة التنظيمين على تحقيق أهدافهما والقوى المختلفة المؤثرة على هذا التحقيق . على أن نعقب ذلك بتناول المعوقات التنظيمية المختلفة . ولعل القارئ يدرك القيود المفروضة على هذا التناول ، فسيكون - بالطبع - مقصورا على معوقات تنظيمية بعينها آثرنا أن تخصص لها معالجة مكثفه بدلا من معالجه معوقات كثيرة لا تمكننا من تقدير وزنها وخطورتها على تحقيق الأهداف التنظيمية ، وهي نقطة لا نستطيع اغفالها هنا طالما انطلقنا من قضية أساسية هي أن الأهداف لا تفهم بذاتها ، لأنها لا تكتسب وجودها الحقيقي الا بعد اصطدامها بالواقع التنظيمي الذي ينطوى - بالضرورة على معوقات كثيرة تحول دون الانجاز الكامل لها .



### أولا - الأهداف التنظيمية : طبيعتها وفعاليتها

أوضح فحوصنا للقرارات التنظيمية واللوائح والقواعد أن التنظيمين قد أنشأ لكي يحققا أهدافا اقتصادية - انتاجية محددة ، رسم ابعادها بدقة قراران تاريخيان هاما حادا طبيعة النشاطات الانتاجية التي يمارسها التنظيمان ، والأساليب المختلفة المحولة للادارتين من أجل أداء هذه النشاطات أداء حقيقيا . ولقد كان هذان القراران بمثابة نقطة بدء انطلقت منها الادارتان لتحقيق الاهداف المتضمنة فيهما . بيد أن هذين القرارين لم يتركيا للادارتين التصرف بحرية في تحديد شكل البناء التنظيمي . فقرار نشأة كل من التنظيمين يتضمن تحديدا واضحا لطبيعة المستويات الرئاسية التي ستحدد شكل بناء التنظيم ، كما يتضمن تحديدا لاختصاصات الوظائف الرئاسية الأساسية ونطاق الضبط الذي تمارسه . بيد أن هذا التحديد يتصف بشيء من المرونة والعمومية في التنظيم القديم تاركا لمجلس ادارته قدرا ملحوظا من حرية التصرف . أما قرار نشأة التنظيم الحديث فلم يتصف بهذه المرونة ، لانه تناول موقفا معقدا كان عليه أن يحسمه والا تضاربت الاختصاصات

مبين الادارة المركزية والادارة الاقليمية . وبغض النظر عن هذه التفاصيل ، فان تحليل مضمون قرارى نشأة التنظيمين يشير الى انهما قد اقيما بطريقة مقصودة لكي يحققا أهدافا انتاجية محددة حصرتها القراران حصرا دقيقا ، وان كانا قد تركا المجال مفتوحا امام اية أهداف انتاجية أخرى تتسق مع الأهداف الانتاجية التى انشئ التنظيمان من أجل تحقيقها .

والمؤكد أن الأهداف التنظيمية فى قرارات نشأة التنظيمين تتصف بوضوح شديد ودقة بالغة . يؤكد ذلك مقابلاتى الحرة لعدد من مديري وعمال التنظيمين . بيد أن الفهم العميق للأهداف التنظيمية يتطلب منا دراسة وعى أفراد التنظيمين بها . فتلك قضية يعد التحلى عنها هروبا من الواقع التنظيمى المعاش . ان تصور الأفراد لأهداف التنظيم لا يعكس فقط مدى ادراكهم لمثاليات التنظيم وغاياته ، ولكنه يعكس أيضا ظواهر تنظيمية وعمليات اجتماعية بالغة الخطورة . فوعى الأفراد بالأهداف مرتبط بأوضاعهم الطبقية ومواقفهم السياسية وعلاقاتهم الاجتماعية فى التنظيم . واذن فدراسة وعى الأفراد بالأهداف لا يكشف لنا فقط عن مدى تحقيق التنظيم لمثالياته ، ولكنه يكشف أيضا - وفى نفس الوقت - عن دينامياته التى تشترك فى أحداثها طبقات اجتماعية متباينة ومستويات رئاسية مختلفة .

ومن هذا المنطلق يمكننا أن نبدأ بدراسة وعى الأفراد بالأهداف التنظيمية العامة . ولقد اتضح لنا من خلال هذه الدراسة أن الغالبية العظمى من أفراد العيّنتين قد تمكنوا من ادراك وجود أهداف تنظيمية ، وان كانت نسبتهم فى التنظيم الحديث جاءت اكبر بشكل واضح من النسبة المقابلة فى التنظيم القديم . ( ٩٦٧٪ فى مقابل ٧٩٣٪ ) . وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن الفرق بين النسبتين كان دالا احصائيا الى حد بعيد ( ٠.٠١ ) ( ١ ) . ولا نستطيع أن نفسر هذا الفارق الا فى ضوء الظروف السياسية السائدة

---

(١) ت = ٣.٨



في التنظيمين • ففي التنظيم الحديث كان أحد عناصر ايديولوجية الادارة العليا ربط الأفراد بالاهداف التنظيمية العامة على نحو معين • ولتحقيق هذا الربط استعانت الادارة الاقليمية بأساليب مختلفة قد تبدو انسانية في طابعها ، ولكنها تخضع غرضاً آخر هو تحويل الاهداف الخاصة للعاملين الى اهداف عامة نابعة من السياسة العامة للتنظيم • ومن هذه الأساليب تحسين قنوات الاتصال وتحطيم الحواجز الكامنة في التسلسل الرئاسي ، وتغريب الفوارق بين مختلف فئات العاملين ، ومواجهة المصالح الخاصة وتصفيقتها ، ولقد نجحت الادارة الاقليمية في الافادة من هذه الأساليب نجاحاً منقطع النظير ، عاونها على ذلك نكاؤها في استغلال الظروف التكنولوجية والاقتصادية التي كان يتعرض لها التنظيم ، وقدرتها على طرح المشكلات التنظيمية بطريقة تتسم بالروح الديمقراطية التي لا يجد الأفراد ازاءها الا التوحد مع الاهداف العامة • وكثيراً ما كانت الادارة تضع أمام العاملين هدفاً انتاجياً محدداً تفرض عليهم تحقيقه ، والا تعرض التنظيم للخطر • ففي المقابلات الفردية والجماعية التي عقدتها مع مختلف فئات العاملين في هذا التنظيم ، لاحظت اجماعاً بينهم على أن الادارة قد رفعت شعار الـ « ٦٥ ألف ثلاثة » هدفاً انتاجياً يتعين على التنظيم تحقيقه خلال السنة المالية ١٩٦٥ - ١٩٧٠ • ولقد تمكنت الادارة - بالفعل - أن تصل الى رقم قريب جداً من ذلك ( ٦٣ ألف ثلاثة تقريباً ) •

كذلك لا نستطيع تفسير درجة وعي أفراد التنظيم القديم بأهدافه ، دون أن نعود الى استراتيجية الادارة القائمة على الضبط المطلق • فعلى الرغم من حداثة هذه الاستراتيجية ، الا انها عكست اتجاهها سالبا لدى أفراد هذا التنظيم وعلى الاخص العمال • فعندما أثرت قضية الاهداف التنظيمية خلال تطبيق استثمار الاستتار وخلال المقابلات الجماعية والفردية الحرة ، اتضح لى أن ادراكهم للأهداف التنظيمية العامة لم يكن منفصلاً عن تصورهم لأهداف كبار المديرين ، الذين لم يكونوا - في نظرهم - سوى فئة حاكمة متسلطة

لاتعنيها كثيرا أهداف القوى البشرية المنتجة . ومع التسليم بصحة جانب من هذا التصور ، الا أن هناك بعدا تنظيميا ربما يكون قد تدخل في تشكيل درجة وعى أفراد هذا التنظيم بأهدافه . فالتنظيم - كما نعلم - كبير الحجم يمارس نشاطات إنتاجية متنوعة واسعة النطاق قد يحار العامل أو الموظف الصغير عند تحديدها تحديدا قاطعا . بيد أننا - مع ذلك - لانستطيع التسليم بذلك . إذ أن ذلك معناه أن أفراد هذا التنظيم ليسوا على درجة كبيرة من الوعى التنظيمي ، وهذا مالا تؤيده شواهدنا الكمية والكيفية السابقة . لذلك يبدو لنا أن استراتيجية هذا التنظيم تمثل أفضل وأعمق تفسير ممكن لوعى هؤلاء الأفراد بالأهداف التنظيمية العامة . فضلا عما أدت اليه هذه الاستراتيجية من اغتراب الإدارة العليا عن العمال واهتمامها بمصالحها الخاصة المتمثلة في ممارسة الضبط وتدعيم مكانتها وادوارها ، أحدثت هذه الاستراتيجية نتائج هامة كان احداها عدم اهتمام الإدارة بربط الأفراد - وعلى الأخص العمال - بالأهداف التنظيمية العامة ، لان ذلك سيؤدي حتما - من وجهة نظرها - الى تدخل العمال في اختصاصاتها ، ثم تحولهم بعد ذلك ليصبحوا وسيلة من وسائل الرقابة عليها . وما كان استقطاب المديرين للعمال الممثلين في مجلس الإدارة الا مثالا واحدا يعكس لنا سعى الإدارة العليا الى غفل العمال عن الأهداف العامة . ولقد ظهرت نتائج هذه السياسة واضحة عندما احتج العمال على سياسة الإدارة العليا بعد ما ايقنوا أن التنظيم لم يحقق أرباحا برغم الجهود التي يبذلونها .

ولا يمكن الاعتماد على مجرد الوعى بالأهداف التنظيمية العامة ، لان ذاك قد ينطوي على تضليل ظاهر ما لم يكن الأفراد على وعى شديد بنوعية هذه الأهداف ومصدر هذا التضليل هو اختلاف النظرة الى الأهداف . فما يعد هدفا عاما بالنسبة لجماعة معينة قد يعد هدفا خاصا بالنسبة لجماعة أخرى . لذلك نجد من الضروري هنا فحص الأهداف التنظيمية العامة التي أقرها الذين ثبت لنا وعيهم بها . ولقد اتضح بعد هذا الفحص أن الأهداف

الانتاجية كانت أبرز الأهداف التنظيمية في نظر أفراد التنظيمين ( ٨١٪ في التنظيم الحديث في مقابل ٨٩٪ في التنظيم القديم ) . ولقد جاءت هاتان النسبتان تعبيراً طبيعياً عن وعى أفراد التنظيمين بأخطار الأهداف التي يسعى إليها التنظيمان والتمثل في الانتاج ، ذلك الهدف الذى يبرر بالفعل وجود التنظيمين ، والذى يتوقف استمرارهما في الوجود على قدرتهما على تحقيقه والتلاؤم معه . ولو نحينا وعى الأفراد بهذا الهدف جانبا - وإن كان ذلك عسيرا - فأننا سنجد أن موقع النشاطات الانتاجية في التنظيمين والاهتمام العام بها لا بد وأن يؤثر على تصور أفراد التنظيمين لأهدافهما . فالغالبية العظمى من أفراد التنظيمين تمارس نشاطات انتاجية أو نشاطات أخرى على صلة وثيقة بها . ومن الطبيعى أن يكون هذا التركيز انعكاسا لهدف انتاجى عام سند التنظيمان منذ نشأتها ولا يزال يمثل الشغل الشاغل للادارتين العليتين القائمتين .

ولم تكن الأهداف التنظيمية العامة - في نظر أفراد التنظيمين - مقصورة على أهداف انتاجية خالصة ، ولكنها كانت أيضا ذات طبيعة اقتصادية - سياسية . ففي التنظيم الحديث أقر ٧١٪ من الذين كانوا على وعى بأهداف التنظيمية العامة أن أحد الأهداف الأساسية التي يسعى إليها تنظيمهم هو الاسهام في تنمية الاقتصاد القومى ، بينما لم يقر ذلك سوى ٥٢٪ من قرائهم في التنظيم القديم . وواقع الأمر ان هذا الوعى متفاوت لم ينشأ عن فراغ تنظيمى . فشدّة وعى أفراد التنظيم الحديث بهذا الهدف السياسى - الاقتصادى العام لتنظيمهم يعود الى الايديولوجية الادارية السائدة في هذا التنظيم والظروف الاقتصادية التى يحاول تحقيق أهدافه في ظلها . فلقد كان أحد أبعاد هذه الايديولوجية تحقيق ولاء الافراد للإدارة الإقليمية التى كانت تعد - بالفعل - هى المسئول الأول الحقيقى عن تحقيق أهداف التنظيمية العامة . ولقد وجدت الإدارة الإقليمية في مسألة ربط التنظيم بالمجتمع والعالم الخارجى فرصة رائعة لتدعيم ايديولوجيتها ومنحها مزيدا

من القوة والتأثير . وكثيرا ما كانت تردد للأفراد عبارات كثيرة تشير الى أن اتحادهم قوة للتنظيم ، مستندة في ذلك الى الظروف التاريخية التي أحاطت بنشأة التنظيم . فخلال اجتماعين عاميين بين الادارة الاقليمية والعاملين سجلت الكلمات التي القاها المديرين خلالهما . وعندما حاولت تحليل مضمون هذه الكلمات وجدت فيها تأكيدا دائما على فكرة أساسية هي ، أن « التنظيم احد منجزات ثورة ٢٣ يوليو ، وأن تحقيق أهداف التنظيم دليل قاطع على عظمة هذه المنجزات » . وبغض النظر عن افادة مديري الادارة الاقليمية من هذا الموقف ، الا أن الشيء المؤكد هو أن الأهداف الانتاجية الخالصة قد اكتسبت في هذا التنظيم بعدا سياسيا اقتصاديا ظهر بعد ذلك في مواقف واقعية عاشها التنظيم بالفعل . فلقد أدى اعتماده الشديد على العالم الخارجى في الحصول على المواد الخام والعملات الصعبة ، ثم تكفله بتصنيع منتج لم يكن لمصر عهد به ، أدى ذلك الى ربطه بالظروف السياسية والاقتصادية السائدة في المجتمع المصرى . ولقد تأكد ذلك لنا بوضوح خلال تتبعنا للمشكلات السياسية والاقتصادية التي عانى منها التنظيم بعد سنة ١٩٦٧ التي تمثل - بالفعل - سنة حاسمة في حياته . فالمعروف أن نطاق عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية قد تقلص نتيجة لظروف الحرب التي فرضت اعباء اقتصادية جديدة ، وتوجيه جانب كبير من الأموال التي كانت مخصصة للاستثمارات لمواجهة ظروف المعركة مع اسرائيل ولقد انعكس هذا الظرف على مخططات الادارة الاقليمية وأهدافها التي كانت بالفعل - كما ذكر لى أحد المديرين - على درجة عالية من الطموح ، ثم انعكس بعد ذلك على السياسة الانتاجية للتنظيم عندما اضطرت الادارة الى استبدال اعتمادها على دول الكتلة الغربية الى دول الكتلة الشرقية . ولم يكن هذا الاستبدال في حقيقة الأمر سهلا ، لأنه قد يسبب للتنظيم خسارة كبيرة في معداته وآلاته التي كانت غربية الصنع في معظمها . ولقد واجهت الإدارتان ( المركزية والاقليمية ) هذا الظرف بحكمة بالغة ، حينما حولت اعتمادها على دول الكتلة الشرقية بطريقة تدريجية ، وطبقا لخطة زمنية محددة . وفي ضوء هذه الظروف

جميعها ارتبطت الأهداف الانتاجية الخاصة لهذا التنظيم بأهداف اقتصادية - سياسية عامة كان الافراد على وعى شديد بها .

وأغلب الظن ان أفراد التنظيم القديم لم يخبروا ظروفًا تنظيمية جعلتهم يربطون الأهداف التنظيمية الخاصة بأهداف اقتصادية سياسية ، لان التنظيم كما خبروه وكما أدركوه من خلال الادارة العليا ، هو وحدة انتاجية هدفها الأول والأخير تحقيق أهداف انتاجية خاصة . أما الأهداف الاقتصادية - السياسية القومية التي يسعى التنظيم الى - تحقيقها بشكل مباشر وغير مباشر فام تكن من الموضوعات التي شغلت اذهان الكثرة الكثيرة من أفرادها برغم ما تشير اليه الشواهد الكمية . ذلك لأن هذه الكثرة - التي يمثلها العمال بالطبع - كانت منشغلة بأهداف خاصة كان ابرزها تدعيم وضعها أمام الادارة العليا المتسلطة ، وكسب أرض جديدة في الصراع الذي دخلته معها ، ثم تغيير الأوضاع الراهنة الى أوضاع أفضل تخدم مصالحها . ولم يكن هذا الموقف الصراعى في صالح الأهداف التنظيمية العامة ، لأنه جعل الطرفين ( الادارة والعمال ) يستبدلان الأهداف التنظيمية العامة بأهداف خاصة . والطريف في هذا المجال أن كلا منهما قد أصبح ينظر الى الهدف التنظيمى العام من منظور خاص . فمن خلال المقابلات الحرة للمديرين تكتشفت لدى نظرة جديدة لبعضهم للأهداف التنظيمية . فهم يربطون الأهداف الانتاجية بوظيفتى الضبط والتنسيق اللتين يعدان - من وجهة نظرهم - أساس تحقيق الأهداف التنظيمية الانتاجية . أما العمال فيربطون الأهداف الانتاجية بوظيفتهم الانتاجية وموقفهم الطبقي بصفة عامة ، الذى يجب أن يسمح لهم بممارسة الرقابة بأنواعها المختلفة على أمور التنظيم ، ثم يذهبون الى أبعد من ذلك حينما يقررون أن تحقيق الأهداف الانتاجية على أكمل وجه رهن بحصولهم على أوضاعهم الحقيقية ودورهم الطليعى الذى منحتهم اياهم القوانين الاشتراكية . وهكذا يبدو واضحا أن الظروف الادارية والتنظيمية والسياسية السائدة في هذا التنظيم قد عاقت الافراد عن ادراك هدف عام يسعى التنظيم.

بالفعل الى تحقيقه وهو الاسهام فى خطط التنمية الاقتصادية التى يعد التنظيم احد ادواتها .

والمؤكد ان وعى الافراد بالأهداف التنظيمية العامة قد تأثر الى حد كبير بأوضاعهم الطبقية وموقعهم من أساليب الانتاج . فعندما حاولنا دراسة مدى وعى الجماعات المهنية المختلفة بهذه الأهداف ، اتضح لنا أن الجماعات الانتاجية ( العمال والمشرفين ) كانت تؤكد الأهداف الانتاجية سواء كان ذلك فى التنظيم القديم أو الحديث . ومن الطبيعى أن يكون هذا الوعى نابعا من ادراك موضح النشاطات التى يمارسونها من النشاطات الاخرى التى يمارسها التنظيم . فالنشاطات الانتاجية هى - فى نظرهم - الأساس الذى يقوم عليه التنظيم . أما النشاطات التنظيمية الاخرى ( الادارية بصفة خاصة ) فهى نشاطات تابعة ، وجدت لكى تؤدى وظيفة محددة ليست معلنة فى أهداف التنظيم . أما الأهداف الاقتصادية - السياسية للتنظيم فكانت اكثر وضوحا واستيعابا لدى الجماعات المهنية العليا فى التنظيمين ( اصحاب المهن الفنية العليا ، وذوى المهن الادارية الاشرافية والفنية الاشرافية ) . وربما استطعنا عزو ذلك الى طبيعة هذه الأهداف وصعوبة لمسها أو ادراكها ، لأنها تفترض فيمن يستوعبها القدرة على تجاوز حدود التنظيم والانطلاق الى المجتمع ثم العودة الى التنظيم مرة اخرى ، وتلك قدرة لا يمتلكها الا الذين خبروا ظروفها تنظيمية اجبرتهم على هذا التجاوز كما هو الحال لدى افراد التنظيم الحديث ، أو الذين مكنتهم ظروفهم الثقافية من النظر الى التنظيم من منظور واسع نسبيا .

وما دمنا قد تعرفنا على مدى الوعى بالأهداف التنظيمية ، نجد من الملائم بعد ذلك تناول تصور الافراد لدى تحقيق التنظيم لهذه الأهداف . غفى التنظيم الحديث أقر ٨١٫٩٪ من افراد عينته تحقيق التنظيم للأهداف المرسومة قبلا ، بينما لم يقر ذلك سوى ٦٥٫٥٪ من افراد عينة التنظيم القديم . وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين المتوسطين كان دالا

إحصائيا عن مستوى ٢٠٠١ (١) . ولا فيحيططع أن نفسر هذا التفاوت دون الرجوع الى السياق التنظيمي . فالتنظيم الحديث - كما نعلم - يمارس صناعة حديثة تعتمد اعتمادا أساسيا على العالم الخارجى سواء فى مجال التكنولوجيا أو مجال الخبرة الفنية المتخصصة التى بدونها يستحيل على التنظيم أن يطور منتجاته ويضمن لها الصمود فى وجه المنافسة الخارجية . ولقد انعكست الظروف السياسية والاقتصادية التى مرت بها مصر خلال السنوات الأخيرة على السياسة الإنتاجية التى رسمتها الإدارة ، فاضطرت الى تقييد الإنتاج فى بعض الأحيان لأن المواد الخام والمعدات الضرورية لم تكن متاحة لديها على الدوام . ويبدو أن أفراد هذا التنظيم كانوا على وعى كامل بخطورة هذه الظروف على التنظيم ، ولكنهم - مع ذلك - كانوا يفصلون باستمرار بين مسئولية الظروف والضغوط الخارجية عن عدم تحقيق الأهداف ، ومسئولية الإدارة العليا عن عدم تحقيقها . ففى عباراتهم نجد لوما شديدا للضغوط الخارجية ، وتقديرا كاملا لموقف الإدارة الإقليمية على وجه الخصوص . ولا نستطيع أن نتجاهل هنا الدور الذى لعبته الإدارة الإقليمية فى هذا المجال فمن خلال المبادئ الديمقراطية التى تبنتها ، كونت لدى الأفراد اعتقادا راسخا بأن عدم الوفاء بتحقيق بعض الأهداف يعود فى الأصل الى ظروف خارجية لا ظروف داخلية . ولما حاولنا التحقيق من صدق موقف الإدارة الإقليمية وصحة اعتقاد الأفراد عن طريق الاعتماد على سجلات الإنتاج ، لاحظنا أن مدى نجاح التنظيم فى تحقيق أهدافه خلال السنوات الأربع الأخيرة كان يتوقف الى حد كبير على الظروف السياسية والاقتصادية التى مرت بها مصر خلالها . فخلال الفترة التى تحول فيها اعتماد مصر فى تنمية مشروعاتها الصناعية من الدول الغربية الى الدول الشرقية ، كانت معدلات الإنتاج فى انخفاض ، ثم ما لبثت أن حققت ارتفاعا ملحوظا بعد أن اكتمل التحول الى الدول الشرقية . ولقد حصلنا بعد ذلك على شواهد كمية تدعم هذا التفسير . فعندما تتبعنا الذين أفروا عن عدم تحقيق التنظيم لأهدافه ، اتضح لنا أن ٩٥٪ منهم فى التنظيم القديم قد أوفوا ذلك الى

ما أطلقوا عليه « عدم توافر الامكانيات المادية ، بينما لم يقر ذلك سوى ٥٣٣٪ من قرائهم في التنظيم القديم . وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح ان الفرق بين النسبتين كان دالا احصائيا الى حد بعيد ( ٠٠١ ر ) ( ١ ) .

ومن المتوقع بعد ذلك ان تكون مبررات عدم تحقيق التنظيم القديم لبعض اهدافه المرسومة مبررات من طبيعة مختلفة تماما . فالتنظيم - كما نعلم - وحدة انتاجية مستقلة الى حد كبير ، يعير شئونها مجلس ادارة يتمتع بصلاحيات واسعة ، وتمارس نشاطات انتاجية مألوفة لا تخضع - بحكم بساطتها وروتينييتها والتعود على ممارستها - لضغوط خارجية ، الا اذا استثنينا ضغوطا طفيفة في مجال التسويق الخارجى ، ولكنها مع ذلك لا تشكل خطورة كبيرة ، لأن مواجهتها من صميم عمل مؤسسة الغزل والنسيج . واذن فظروف هذا التنظيم اتاحت له تأمين نفسه بأن ضمن مواد خام محلية ، وسوقا داخلية واسعة تستوعب منتجاته ، ثم ممارسة صناعة لا تخضع بطبيعتها لتغيرات تكنولوجية تؤثر على كفاءته أو فعاليته . وهكذا نجد التنظيم قد أمن شر الضغوط الخارجية ، ولكنه ما لبث أن واجه ضغوطا بنائية داخلية عاقته بالفعل عن تحقيق بعض أهدافه . ولقد بدأت هذه الضغوط باستراتيجية ادارية تبنتها الادارة العليا تقوم على ممارسة الضبط وتدعيم أوضاعها واكساب هذه الأوضاع شرعية فوق شرعية . ولقد عاونها على ذلك اتساع نطاق الصلاحيات والاختصاصات المخولة لها ، ثم استثناها بعملية صنع القرارات التنظيمية الهامة . وعندما تبنت الادارة استراتيجية هذه ، وجدت أن الظروف التنظيمية تلائم هذه الاستراتيجية . فالتنظيم لا يواجه تهديدات أو ضغوطا خارجية ، كما أنه يمارس صناعة لا تتطلب تطويرا جديرا أو تغييرا شاملا ، وهو فوق ذلك كله أحد تنظّمات صناعية كثيرة تمارس صناعة الغزل والنسيج ، لا يجد في نفسه ما يميزه عنها أو يمنحه طابعا خاصا . ولقد استغلت الادارة العليا هذه الظروف لصالحها ولتدعيم استراتيجيتها فمارست ضبظا مطلقا ، وقصت أجنحة المعارضة ، وحاربت كل الأساليب الديمقراطية التي تتيح ممارسة رقابة شعبية ، ودعمت بعد



ذلك اوضاع صغار الرؤساء ثم استقطبتهم ، حتى بدت الادارة في نهاية الامر اوليجاركية تمارس ببراعة وظيفة التحكم والسيطرة . ولقد أحدثت هذه الاستراتيجية رجود فعل سلبية واسعة النطاق لدى العمال بصفة خاصة . ولكنهم لا يملكون من امهم شيئا فانتهزوا فرصة فشل التنظيم في تحقيق ارباح ، وصبوا جام غضبهم على الادارة العليا في شكل احتجاجات جماعية اضطرت مؤسسة الغزل والنسيج على اثرها الى استبدال رئيس مجلس الادارة برئيس آخر على نحو ما اوضحنا في موضع سابق . والشئ الذي يعنينا من هذا الحادث الهام هو ، أن الاتجاهات السلبية التي اتخذها العمال من الادارة العليا قد انعكست على تصورهم لدى تحقيق التنظيم لاهدافه . بيد ان تحليلنا لمضمون العبارات التي حصلنا عليها من المقابلات الجماعية والفردية التي عقدناها مع العمال - بصفة خاصة - قد كشفت عن تحفظاتهم ازاء قضية تحقيق الاهداف التنظيمية . ففي هذه العبارات نجد تأكيدا على أن التنظيم يحقق بصفة عامة معظم اهدافه الانتاجية ، ولكنه لا يحقق - في نظرهم - اهدافا اخرى كان عليه أن يحققها . ولقد ذكر لي أحد هؤلاء العمال : « أليس من بين أهداف الشركة رعايتنا وحل مشاكلنا ان الادارة بعيدة عنا تماما ، ولا يعنينا الا تحقيق الانتاج » . ولو سلمنا بأن رعاية العمال وحل مشاكلهم يمثل هدفا تنظيميا عاما ، فستكون النتيجة المؤكدة هي ، أن هذا التنظيم قد فشل - من وجهة نظر العمال - في تحقيق هذا الهدف العام . ولدينا بعد ذلك شواهد كمية تدعم تفسيرنا لمسألة تحقيق التنظيم القديم لأهدافه . فالذين أقروا عدم هذا التحقيق قدموا أسبابا تعكس واقعا تنظيميا حيا . فلقد عزي ثلثاهم ( ٦٦٫٧ ٪ ) عدم التحقيق الى توتر العلاقات بين الادارة والعاملين ، كما عزا ثلثهم ( ٣٣٫٣ ٪ ) الى سيطرة الروتين على التنظيم ، وهي ظاهرة أكدتها ملاحظتنا المباشرة وتؤكدنا شواهد كمية لاحقة . واخيرا نجد ٤٠ ٪ منهم يعزونه الى عدم وجود تعاون وتنسيق بين الاقسام التنظيمية ، وهي ظاهرة لم نألفها الا في هذا التنظيم ، الذي كانت اقسامه وادارته تتمتع بقدر كبير من الاستقلال ، فرضته ظروف التخصص الوظيفي والتكنولوجي واستقلال النشاطات الانتاجية المختلفة ، ثم دعمته الادارة العليا ، لأنها كانت تجد فيه مجالا خصبا لتفريد معاملتها للادارات المختلفة وممارسة الضبط الذي يتلاءم مع ظروف كل ادارة .

ولا يمكن الاكتفاء بمعالجة الأهداف التنظيمية العامة على مستوى التصور ، ذلك لأنها ( أى الأهداف ) تضاع - فى الأصل - لتكون بمثابة قوة موجهة يهتدى بها الأفراد فى سلوكهم التنظيمى . بيد أن الواقع التنظيمى يشير الى أن توجيه الأفراد نحو الأهداف التنظيمية لا يحدث على النحو المتوقع . فكثيرا ما تظهر أهداف فرعية تشغل اهتمام الأفراد وتبعدهم عن الأهداف التنظيمية العامة ، وتلك مشكلة - فيما اعتقد - من أخطر المشكلات التى تعاني منها التنظيمات الحديثة . وخلال دراستنا لهذه المشكلة حصلنا على شواهد كمية تشير بوجه عام الى أن توجيه الأفراد نحو الأهداف التنظيمية العامة لا يتم على النحو الذى يتضمنه النموذج المثالى للتنظيم . فثمة مشكلات تنظيمية فرعية تستقطب اهتمام الأفراد فيتحولون اليها مبتعدين عن الأهداف التنظيمية العامة التى تفترض بالطبع توافر الولاء المطلق لها . بيد ان هذا الموقف لم يحدث بطريقة واحدة فى التنظيمين ، لأن الظروف السياسية والتكنولوجية والتنظيمية التى يخضع لها أفرادها مختلفة الى حد كبير على نحو ما أوضحنا .

ففى التنظيم الحديث ارتبط الأفراد بالأهداف الانتاجية ارتباطا واضحا ( ٨٣٣٪ ) ، نتيجة للضغوط المختلفة التى مارسها الادارة الاقليمية عليهم ، ونتيجة للايديولوجية التى تبنتها ، تلك الايديولوجية التى كانت تقوم على الانتفاع والتأثير . ولم يكن هذا الارتباط بالنسبة للادارة أمرا سهواً التحقيق . فكم من جهود بذلتها لاحتواء التوترات التنظيمية ، واشاعة « روح » صفائية قائمة على « السلام » ، والولاء ، مستغلة بذلك كل ما استطاعت استغلاله ابتداء من الضغوط الاقتصادية والتكنولوجية الخارجية حتى ضغوط الادارة المركزية . ولا يستطيع المشاهد الخارجى أن ينكر أو يقلل من شأن النجاح الذى حققته الادارة الاقليمية فى ربط الأفراد بالأهداف التنظيمية العامة وتحويل الامور الخاصة الى أمور عامة . فعندما كانت تنشب خلافات حادة بين الأفراد ، لم تكن الادارة الاقليمية تلجأ الى أسلوب توقيع الجزاء على المخطئ ، أو المعتدى ، بل كانت تحول هذه الخلافات الشخصية جدا الى قضايا عامة تتصل بالتنظيم ككل ، فتتقمع الاطراف المتصارعة بأن الخلافات ليست من مصالحة التنظيم على الإطلاق وأن صالح العمل يتتضى منهم تجاوز هذه

الخلافات والتوجه الى الأهداف الانتاجية التى هى عماد التنظيم . ولقد كان ذلك أسلوباً عاماً اتبعته الادارة الاقليمية فى حل الصراعات والتوترات التنظيمية التى كانت تنشب فى بعض الاحيان بين الأفراد نتيجة لتضارب الاختصاصات التى نجمت عن التغيرات التكنولوجية المتعاقبة .

بيد أن الأمر لم يكن دائماً على هذا النحو المآلى . فلقد حصلنا على شواهد كمية أخرى تشير الى أن أفراد هذا التنظيم كانوا ينشغلون بأمور أخرى لم تتضمنها الأهداف التنظيمية الرسمية . فلقد أقر أقل من نصفهم بقليل ( ٤٨٫٣٪ ) - أن توطيد علاقاتهم بزملائهم ورؤسائهم يشغل جل اهتمامهم أثناء تأديتهم لعملهم . ويتطلب هذا التوطيد إقامة علاقات شخصية طيبة تقوم على التعاون الخالص ومواجهة المشكلات التنظيمية مواجهة جماعية . ولقد أكدت مقابلاتى الحرة للمشرفين والعمال اهتمام الفئتين بتدعيم علاقاتهم الشخصية ، بيد أنهم كانوا على وعى شديد بالضغوط التى كانت تمارسها الادارة الاقليمية عليهم لتدعيم هذه العلاقات . ولقد كانت الادارة الاقليمية - بالطبع - هى المستفيد الأول من هذا التدعيم ، لأن فيه ضماناً لتجنب الصراعات بينهم ، وتوجيههم نحو الأهداف التنظيمية . ويرغم الفوائد التى جنتها الادارة الاقليمية من وراء علاقات « السلام » بين مختلف فئات العاملين ، إلا أن ممارسة ضغوطها على الأفراد من أجل توطيد علاقاتهم الشخصية كانت تشكل عبئاً سيكولوجياً على الأفراد . ففى مقابلة جماعية مع ثلاثة من عمال ادارة هفصة المصنع ، ذكر لى اثنان منهم - دون أن اثير معهما هذه النقطة - أن الادارة « تكثر فى احاديثها الينا وفى منشوراتها وفى شعاراتها من ذكر عبارة « العلاقات الطيبة » ، ومجرد ذكر هذه العبارة يعنى أن علاقاتنا ليست طيبة . ومع ذلك فيجب ألا تهتم الادارة بهذه المسألة كثيراً ، لأنها تخصنا وحدنا . . . كيف أستطيع أن أقيم علاقة طيبة مع زميل أو رئيس باستحيل على أن أقيم معه هذه العلاقة » .

وإذا ما تناولنا هذه المشكلة على مستوى التنظيم القديم ، لاحظنا أن أفرادهم كانوا أقل ارتباطاً بالأهداف الانتاجية ( ٦٨٫٧٪ ) ، برغم ما تشير اليه سجلات الانتاج التنظيمى خلال السنوات الأربع الماضية . فعلى الرغم

من أن هذه السجلات قد سجلت ارتفاعا طفيفا في معدلات الانتاج ، الا أن ارتباط الأفراد بالأهداف الانتاجية قد خضع للظروف السياسية التي مر بها التنظيم خلال السنة المالية ١٩٦٩ - ١٩٧٠. والتي أوضحناها في مواضع سابقة متفرقة . فالأهداف الانتاجية - في نظر العمال بصفة خاصة - ليست أهدافا تنظيمية خالصة ، لأن الادارة العليا تستغلها لصالحها ولتدعيم مكانتها وشرعيتها واحقيتها في ادارة التنظيم وتوجيهه . وخلال المقابلات الجماعية التي عقدتها مع عمال ادارتي الغزل والنسيج ، اتضح أن هؤلاء العمال كونوا انطباعا خاصا وتصورا محددا لعلاقة الادارة العليا بالأهداف الانتاجية . فالادارة تستغل هذه الأهداف استغلالا مزدوجا. حينما تحاول أمام مؤسسة الغزل والنسيج اظهار فعالية التنظيم وقدرتها على تسيير شؤونه لكي تؤكد وجودها أمام المؤسسة ، ثم تحاول بعد ذلك اضعاف موقف العمال بان تظهر لهم أن المعترضين على سياسة الادارة هم قلة قليلة مشاعبة لا يهمها مصلحة التنظيم ، وأن أفضل دليل على عدم تأثير هذه القلة هو استمرار معدلات الانتاج أو ارتفاعها . بيد أن العمال كانوا على وعي شديد بمقاصد الادارة العليا وأهدافها ، ولكنهم كانوا أضعف من أن يمارسوا ضغطا أقوى من احتجاجهم الجماعي الذي عبروا عنه في سنة ١٩٦٥ . ويبدو أن موقف افراد هذا التنظيم من الأهداف الانتاجية ينطوي على قسور من الازدواجية . فهم لا يرتبطون بها حينما يشعرون أن في هذا الارتباط قسوة للادارة العليا ، ولكنهم ما يلبثون - بعد أن يزنوا الأمور وزنا دقيقا - أن يتحولوا اليها عندما يجدون أن في هذه الأهداف مستقبلهم المهني والاقتصادي، وأن التقصير في تحقيقها سيضع رؤسهم تحت سيوف تقارير الرؤساء المباشرين الذين خولتهم الادارة العليا صلاحيات واختصاصات خيالية . ولقد كان من المحتم بعد ذلك أن تطفو الاهتمامات الاقتصادية على السطح لتشارك الأهداف التنظيمية العامة . فلقد ذكر نصف أفراد هذا التنظيم ( ٥٠ ٪ ) أن أكثر ما يشغلهم هو ضمان الاحتفاظ بدخولهم الحالية أو ارتفاعها في المستقبل . وقد يبدو في ذلك شيء من الغرابة اذا ما تصورنا المكاسب التي حصل عليها العمال بمقتضى القوانين الاشتراكية ، والتي اتاحت أمانا اقتصاديا لم يستشعرونه قبل تأميم المصنع . لكن هذه الغرابة تنمحي على الفور اذا ما اخذنا في اعتبارنا طبيعة بناء السلطة في

التنظيم ، الذى وضع المستقبل الاقتصادى للعمال فى ايدى رؤساء يمارسون بتقاريرهم ضغوطا على العمال ، ويلتقون من الادارة العليا تشجيعا ان لهم يكن تدعيما . وكثيرا ما عبر لى العمال عن استيائهم الشديد من موقف رؤسائهم نحوهم ومن التقارير التى يرفعونها الى الادارة العليا ، وهى تقارير تتصف - من وجهة نظرهم - بالتحيز والذاتية وسوء التقدير .

وبرغم ايماننا الشديد بكل ما تنطوى عليه الشواهد الكمية السابقة ، الا انها قد عجزت عن اظهار الاهداف الخاصة التى تبنتها الجماعات المختلفة ، ذلك لان التعرف على هذه الاهداف يتطلب معايشة حقيقة لهذه الجماعات حتى يمكن الوقوف على استراتيجياتها والمصالح الخاصة التى تدافع عنها أو التى تسعى الى تحقيقها . ففى التنظيم القديم تكتسبت لنا جماعات متباينة ، لكل منها اهدافا خاصة تكافح من أجل تحقيقها . فالادارة العليا تشكل جماعة حاكمة متميزة تسعى الى تدعيم اوضاعها فى التنظيم عن طريق تبني استراتيجية ادارية قائمة على الضبط والتحكم المطلقين . ولكى تحقق الادارة العليا اهدافها الخاصة بدأت باستقطاب صغار الرؤساء ومنحهم اختصاصات اضافية وربطتهم بها ربطا مباشرا ، ثم لجأت بعد ذلك الى التسلسل التنظيمى فدعمته وجعلته قناة الاتصال الأساسية التى تصل بينها وبين العاملين . وهكذا نجد الادارة العليا قد امنت نفسها بممارسة سلطة قاهرة قائمة على النظام والامثال .

وفى مقابل ذلك نجد العمال يشكلون جماعة محددة لها اهدافا خاصة تقابل اهداف الادارة العليا . ولكى يحققوا اهدافهم تبنوا استراتيجية غير واضحة الى حد ما ، ولكنها تقوم على مقاومة الاساليب التى استخدمتها الادارة العليا فى تدعيم اوضاعها ، وكسب ارض جديدة فى الصراع مع هذه الادارة ، وبرغم عدم وضوح استراتيجيتهم ، الا ان هدفهم القريب كان تحطيم الاختصاصات الواسعة المخولة لرؤسائهم ، تلك الاختصاصات التى كانت تتعارض - بالضرورة - مع مصالحهم الخاصة المتمثلة فى الأمان

والإحساس باعتبار الذات . وينبغي أن هذا الهدف القريب كان أقصى ما تسمح به إمكانياتهم في ظل الظروف التي كانوا يخضعون لها . ومع ذلك فقد كانت أساليب تحقيق هذا الهدف محدودة في تأثيرها . فالشكاوى التي كانوا يرفعونها للإدارة العليا حول اتساع نطاق اختصاصات الرؤساء لم تكن تتضمن احتجاجا عليها بقدر ما كانت تطلب المساومة حولها . وباختصار اتخذت الأهداف الخاصة للعمال رد فعل غير ناضج للأهداف الخاصة بالإدارة العليا .

وبين هذين القطبين المتطرفين ، نجد جماعة الموظفين تعبر عن مصالح متباينة متميزة في بعض الأحيان . فالرؤساء منهم يتبنون - في الغالب - أهداف الإدارة العليا ، لأنهم - بحكم موقعهم في التنظيم وأصولهم الثقافية والمهنية - يرتبطون بالإدارة ارتباطا عضويا . أما صغار الموظفين فيتحفون موقفا يتسم بعدم الوضوح والحذر . فالذين تربطهم بالإدارة علاقة وثيقة ، يتبنون أهدافها ويدافعون عنها ، والذين لا تربطهم بها علاقة من أى نوع يجدون أنفسهم مدفوعين - تلقائيا - إلى الدفاع عن أهداف العمال وتبنيها والوقوف إلى جانبهم . ولكنهم - مع ذلك كله - كانوا أكثر الجماعات سلبية إزاء المواقف التي مر بها التنظيم . فحينما ظهر الاحتجاج الجماعي وقفوا موقفا سلبيا برغم تعاطفهم الشديد مع العمال وتقربهم في بعض الأحيان عن العمال الذين قادوا هذا الاحتجاج .

وعلى مستوى التنظيم الحديث نجد أيضا أهدافا خاصة مقابلة ، ولكنها - مع ذلك - تختلف في نوعيتها عن تلك السائدة في التنظيم القديم أشد الاختلاف . فإدارة التنظيم الحديث استطاعت بذكاء قل أن نجد له نظيرا أن تربط أهدافها الخاصة بالأهداف التنظيمية العامة ، عندما استغلت الضغوط التكنولوجية والاقتصادية الخارجية وموقف الإدارة المركزية المتشدد في توحيد صفوف التنظيم وضمان ولاء أفراده لها . ومع أن سياستها هذمت قد خدمت الأهداف التنظيمية العامة بشكل مباشر ، إلا أنها قد خدمتها أيضا عندما دعمت مكانتها في الجبهتين اللتين تكافح باستماتة من أجل ضمان

سيطرتها عليهما وهما : الجبهة الداخلية المتمثلة في أفراد التنظيم ، والجبهة الخارجية المتمثلة في الادارة المركزية . ولقد قوتت الادارة الاقليمية بسياسيتها هذه الفرصة على ظهور مصالح خاصة أخرى قوية ، لأن من شأن هذه المصالح أن تتعارض مع أيديولوجيتها القائمة على « السلام » و « التعاون » من أجل مواجهة الأخطار الخارجية . بيد أن نجاح سياسيتها المنقطع النظير لم يمنع ظهور أهداف خاصة لدى العمال . فالظروف التكنولوجية المتغيرة فرضت أعباء كثيرة على العمال كان عليهم أن يواجهونها ، والا تعرض موقف كل من الادارة الاقليمية والتنظيم ككل لخطر التوقف وعدم النمو . ولقد استغل العمال هذه الظروف للمطالبة بمزايا اقتصادية تعوضهم عن هذه الأعباء وتشجعهم على الاستمرار في أداء العمليات الانتاجية على النحو الذى تسعى اليه الادارة . وبمرور الوقت ظهرت جماعات مصالح مختلفة هدفها تحقيق أهداف اقتصادية خالصة . وكثيرا ما كانت تنجح هذه الجماعات في تحقيق هذا الهدف بأن تمارس ضغوطا كثيرة على الادارة الاقليمية لكي تتوسط لدى الادارة المركزية للحصول على امتيازات مادية ، وفي أغلب الأحوال كانت الادارة الاقليمية تنجح في وساطتها هذه ، ولكنها لم تكن تترك هذا الطرف دون استغلال ، فما تلبث أن تطلب اليوم ما يقابل هذه الوساطة ، حتى تضطر هذه الجماعات الى مساومة الادارة الاقليمية مرة أخرى ، وهكذا تنشأ حلقة مفرغة جديدة .



### ثانيا - المعوقات التنظيمية : مظاهرها وخطورتها

لعل القارئ قد لاحظ أن معالجتنا للأهداف التنظيمية قد ألقت بعض الأضواء على جانب المعوقات التنظيمية التى أثرت ولا شك على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه العامة بكفاية وفعالية ، ذلك لأن معالجة الهدف التنظيمي لا ينفصل - فيما نرى - عن القوى التى تحول دون تحقيقه . تلك قضية

لا تخضع لشك كبير سواء على مستوى الفعل والممارسة أو على مستوى  
التصور والتوقع . ومن هنا يمكن القول أن معالجة المسابقة لأهداف  
التنظيميين هي في الوقت ذاته معالجة للمعوقات العامة التي أثرت على مدى  
فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها المرسومة على نحو مثالي . فلقد رأينا  
كيف أن المصالح الخاصة في التنظيم القديم قد انعكست على الأهداف التنظيمية  
العامة ، التي يتطلب تحقيقها بنجاح حل الصراعات المختلفة التي تنشأ بين  
الجماعات ذات المصالح المتعارضة ، وحشد الجهود والطاقات للأهداف العامة  
التي تعبر بالفعل عن مصالح التنظيم .

على أن الأمر يقتضى منا بعد ذلك التحول إلى معوقات تنظيمية أكثر  
تحديدا وتخصيصا ، لأن دراسة مثل هذا النوع من المعوقات ستجعلنا في  
موقف قوى يمكننا من النفاذ إلى التنظيم لدراسة تفاصيل نشاطاته وسيمكننا  
بعد ذلك من القاء الضوء مرة أخرى على المعوقات التنظيمية العامة التي  
أشرنا إليها في مواضع متفرقة سابقة من هذا الفصل . ومن الطبيعي أن  
نلجأ في دراستنا للمعوقات التنظيمية إلى القواعد واللوائح التي يهتدى  
بها التنظيم في أداء نشاطاته وإدارة شؤونه . ففي تطبيقها يكمن ما إذا  
كانت تخدم الوظيفة التي أنشئت من أجلها أم أنها تشكل بالفعل عائقا يحول  
دون تحقيق الأهداف التنظيمية التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها . وعندما  
بدأنا دراسة هذه القضية بدأنا بالتعرف على آراء أفراد العينتين حول  
تطبيق القواعد واللوائح المنظمة لنشاطات التنظيميين . وحينما حصلنا على  
التوزيعين ظهرت فروق ملحوظة بين آراء أفراد العينتين حول هذه القضية ،  
غنى التنظيم الحديث ٧٠٪ من أفراد عينته أن القواعد واللوائح تطبق  
في تنظيمهم تطبيقا سليما حيايا لا تتدخل فيه الاعتبارات الشخصية ،  
بينما لم يقر ذلك سوى ٤٠٪ من قرائهم من التنظيم القديم . وباستخدام  
اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين هاتين الفسبتين كان دالا إحصائيا إلى



حد بعيد ( ٢٠٠١ ر ) ( ١ ) • ولا نستطيع أن نفصل قباين هاتين النصبين عن الظروف السياسية والتنظيمية والتكنولوجية السائدة في التنظيمين ، برغم المعاني المختلفة التي قصد بها أفراد التنظيمين لوائح التنظيم وقواعده • فافراد التنظيم القديم قصروا تصورهم للوائح والقواعد على تلك المنظمة للشئون المالية والإدارية التي تمسهم في ملهم بشكل مباشر مستبعدين بذلك تلك القواعد التي تنظم الأداء وتحدد معاييرها ، ذلك لأن هذه القواعد لا تمارس - في نظرهم - وجودا فعليا • وقد بدا هذا التصور واضحا على مستوى العمال الذين أكتف محابلاتي الجماعية لهم عدم انشغالهم بالقواعد المنظمة لأعمالهم الفنية ، لأنهم اعتادوا على ممارستها منذ فترة طويلة ، ولأنهم لم يجدوا في هذه الممارسة ما يجعلهم يستشعرون الحاجة الى مثل هذه القواعد •

وفي حدود هذا التصور يمكننا معالجة تطبيق القواعد واللوائح التنظيمية من وجهة نظر أفراد هذا التنظيم • فعلى مستوى العمال - الذين يشكلون غالبية العاملين في هذا التنظيم - كان واضحا لدينا اتجاهها سلبيا الى أبعد حد نحو الإدارة العليا وممثليها في الأقسام الإنتاجية المختلفة • ولم يكن هذا الاتجاه ببعيد عن اتجاه هؤلاء العمال نحو تطبيق القواعد واللوائح التي لم تكن - في نظرهم - سوى قواعد إدارية حاولت الإدارة العليا أن تخفى وراءها فسادا سياسيا وتنظيميا استشرى بالفعل • والمؤكد أن العمال كانوا على وعى شديد بسياسة الضبط المطلق التي انتهجتها الإدارة ، والتي حاولت بمقتضاها إضفاء هالة على القواعد التنظيمية الإدارية وتشديد الرقابة على تنفيذها • فخلال مقابلاتي الحرة معهم تأكد لى أنهم كانوا يفصلون فصلا كاملا بين مقاصد الإدارة العليا من وراء أحكام الرقابة على تنفيذها ، والقواعد الحقيقية التي يمكن أن يحققها هذا الأحكام إذا ما مارسته إدارة عليا غيرها • فاعتراضاتهم - فيما يبدو - ليست على مراقبة دقة تنفيذ

القواعد . بل على الأهداف التى تسعى اليها الادارة العليا من وراء هذه المراقبة ، وهى أهداف لم تكن خافية على العمال بصفة خاصة . ويبدو أن توتر العلاقات الرئاسية قد لعب دورا ملحوظا فى تحديد قصور أفراد هذا التنظيم لمسألة تطبيق القواعد واللوائح التنظيمية . فخلال المقابلات الجماعية الحرة التى عقدتها مع عمال ادارتى « الغزل والنسيج » ، غير عدد كبير منهم عن استيائهم الشديد من سياسة الرؤساء نحوهم تلك السياسة التى تقوم على التحيز المطلق لعمال دون آخرين . ولا يقتصر هذا التحيز - فى نظر العمال - على محاباة بعض العمال ، ولكنه يمتد الى انتهاك قواعد تنظيمية ادارية بقصد توقييع جزاءات مادية على عمال لم يصدر عنهم سلوكا يبرر توقييع هذه الجزاءات عليهم . والمؤكد أن الادارة العليا لم تكن بعيدة عن أذهان العمال عندما اتخذوا هذا الموقف من مسألة تطبيق القواعد واللوائح . فالقواعد التنظيمية هى « الممثل الرسمى » للادارة العليا فى أقسامهم ، والرؤساء المباثرون هم « السفراء المخلصون » لها الذين ينفذون تعليماتها وأوامرها تنفيذا صادقا ، والذين يسعون بدورهم الى تدعيم أوضاعهم وفقوذهم فى هذه الأقسام . ولا نستطيع أن نتوقع من ظروف تنظيمية - سياسية شأنها هكذا أن تخلق لدى العمال احساسا بالموضوعية والحياد فى تطبيق القواعد التنظيمية .

ويبدو أن العمال قد انفردوا بموقفهم هذا . فأفراد الجماعات المهنية الأخرى اتخذوا موقفا مختلفا من قضية تطبيق القواعد ، بدأوه بأن وسعوا من نطاق هذه القواعد لتشمل تلك المنظمة للعمليات الانتاجية والادارية على السواء ، ثم أعلنوا أن القواعد لا تجد الا التطبيق الملائم الصحيح ، لأن حدوث ذلك قد يعرض التنظيم للفوضى والخطر . وكثيرا ما استشهد أفراد هذه الجماعات - خلال مقابلاتي الحرة مع بعضهم - بالنظام الذى يستطيع المشاهد الخارجى أن يلمسه لأول وهلة عند قدومه الى التنظيم . بيد أنهم كانوا شديدي الذكاء عندما اعترفوا بأن أى تطبيق للقواعد قد ينجم عنه أخطاء لم تكن فى الحسبان ، لأن القواعد - فى نظرهم - ما هى الا مثاليات

نتحول الى واقع معاش عند التطبيق . وقد لا تكون هذه المثاليات معبرة عن الواقع تعبيرا دقيقا فتصطمم به ، وتكون النتيجة انحرافا طفيفا عن القواعد . بيد أن هذا الانحراف لا يحدث عن سوء نية ، لأن القائمين على تنفيذ القواعد لا يتوخون الا مصلحة التنظيم وأهدافه . ولا شك أن موقف هذه الجماعات ينطوى على دفاع ذاتي واضح ، لأنهم - كما نعلم - يمارسون بحكم وظائفهم تطبيق القواعد واللوائح التنظيمية .

وإذا ما حاولنا بعد ذلك تفسير موقف أفراد التنظيم الحديث من قضية تطبيق القواعد واللوائح التنظيمية ، لاحظنا أن ظروفنا سياسية مختلفة تماما قد تدخلت لتطبع موقفهم بقدر ملحوظ من الإيجابية لم نلمسه لدى قرنائهم في التنظيم القديم . والمؤكد أن موقف أفراد التنظيم الحديث كان ثمرة طيبة لايديولوجية إدارية ناجحة ، تبنتها الإدارة الإقليمية لخلق « روح صناعية جديدة » . ولكي تتمكن الإدارة من خلق هذه الروح ، طالبت الرؤساء يتوخى الموضوعية في تطبيق القواعد وتجنب الاعتبارات الشخصية ، لأنها أدركت منذ البداية أن مصدر قوتها يعود الى ذلك الانطباع التي جاهدت طويلا لترسيخه في أذهان العمال بصفة خاصة ، وهو أن الإدارة لا يهتمها الا صالح المجموع ، وأنها لهذا السبب تسعى الى تزويد الفوارق بين مختلف فئات العاملين . ولقد كانت الإدارة الإقليمية حريصة أشد الحرص على استمرار هذا الانطباع لدى العمال ، فسعت الى اقناعهم بأنها تباشر بنفسها رقابة شديدة على تطبيق الرؤساء للقواعد التنظيمية وخاصة المتعلقة منها بالجزاءات . ويستطيع المشاهد الخارجي أن يلمس هذه الرقابة بوضوح . فخلد قبضت الإدارة بيد من حديد على مصادر صنع قرارات الجزاءات ، ولم تسمح لأى مباشر بتوقيع جزاء أو عقاب ، الا بعد أن يتولى بنفسه اقناع الإدارة بضرورة توقيع الجزاءات . ولقد خلقت هذا السياسة لدى الأفراد هذا التنظيم احساسا عميقا بهيبة القواعد التنظيمية وادراكا مباشرا للوظيفة التي من أجلها أنشئت .

وإذا كانت الإدارة الإقليمية قد تجنبت الاخطار التي كان من الممكن

ان تنجم عن تنفيذ القواعد التنظيمية والادارية ، الا ان الزمام كان كثيرا ما يلفت من يدها في مجال تنفيذ القواعد التنظيمية الانتاجية . فلقد فرضت عليها الظروف التكنولوجية المتغيرة - كما نعلم - مطالبا اداريا كان عليها ان تواجهه بمرونة ولباقة وفكاه وهو صياغة قواعد انتاجية تواجه التغيرات التي كانت تطرأ على العمليات الانتاجية . والامر المألوف في التنظيمات الصناعية بعمامة ان القواعد التنظيمية الجديدة تصاغ قبل بدء ممارسة العمليات الانتاجية . بيد ان ذلك لم يكن يتم في بعض الأحيان ، لأن امكانيات التخطيط البعيد المدى لم تكن تسمح للادارة الاقليمية بصياغة قواعد تنظيمية انتاجية ، فضلا عن ان اعتماد التنظيم على العالم الخارجى اعتمادا شديدا كان يسبب للادارة قلقا بالغاً ، فلا تجد أمامها سوى تأجيل صياغة القواعد لحين بدء ممارسة العمليات الانتاجية . ولقد ظهر هذا الموقف على وجه الخصوص في الفترات التي طرأت فيها تغييرات أساسية على المنتج اقتضت استبدال القواعد التنظيمية القائمة بأخرى حديثة . والمؤكد ان هذه الظروف جميعها قد سببت للادارة الاقليمية حرجا بالغاً أمام الادارة المركزية ، لأن الأخيرة كانت تلقى عليها باللائمة عندما يحدث ظرف يؤثر من قريب أو بعيد على كمية الانتاج . كذلك سببت هذه الظروف متاعب كثيرة للادارة الاقليمية داخل التنظيم ، ولكنها كانت تواجهها بشجاعة معتمدة في ذلك على قوة تأثيرها على الأفراد وولائهم الشديد لها وممارستها لأساليب ادارية قائمة على الاقتناع والتأثير والاستقطاب الذكى .

ولم يكن اتباع الادارة الاقليمية لهذه الأساليب الادارية مسألة صعبة أو قدر . فالظروف العصبية التي مرت بها هذه الادارة فرضت عليها مواجهة التغيرات التكنولوجية المتعاقبة ، ومشكلات التكيف الناجمة عنها ، والمعوقات التي ترتبت على هذه المشكلات بأساليب انسانية وجدت فيها ما يكفل لها تأمين الجبهة الداخلية وتدعيم الوحدة بين صفوفها . ولقد كان توفيقا بالغاً ان دعمت الادارة الاقليمية ممارسة المبادئ الديمقراطية لكى

تتمكن من امتصاص التوترات التي تحدث بين الأفراد كاستجابة لهذه التغيرات ، ورفعت شعار « النقد الذاتى » حرصا على الصالح العام ، والمؤكد ان هذا الشعار كان يخدم الادارة قبل ان يخدم العمال وصغار الموظفين ، لأنه أتاح لها التعرف على قوى المعارضة ثم اجتوائها باقناعها بجسامة الاخطار الاقتصادية والضغوط التكنولوجية الخارجية . ولقد كان لذلك كله تأثير ايجابى على استيعاب التغيرات التكنولوجية الجديدة . ففى مقابلاتى الحرة لعدد من عمال ادارة « هندسة المصنع » الذين يواجهون مباشرة مطلب التكيف مع هذه التغيرات ، تكون لدى انطباع قوى بأن هؤلاء العمال قد واجهوا هذه التغيرات بحماس قوى ورغبة قوية فى التغلب عليها والتكيف معها ، ليصبحوا بعد ذلك جديرين بالثقة التي اولتها اياهم الادارة الاقليمية . وكان من الطبيعى بعد ذلك أن تولى الادارة الاقليمية اهتماما خاصا بالأقسام الانتاجية التي تبدأ بتنفيذ التغيرات التكنولوجية . ففى لقاءاتى مع مديرى هذه الادارة ، حصلت على عبارات كثيرة تشير الى أن اهتمامهم بهذه الأقسام كان شديدا للغاية ، وأنهم يسعون باستمرار الى رفع مستوى تدريبهم ، لانهم هم أول من يبدأ بتنفيذ التغيرات . والفلسفة التي يستند اليها المديرون هنا تتلخص فى عبارة واحدة ذكرها لى أحدهم . يقول المدير : « تعلم أن العمليات الانتاجية تتوزع على أقسام مختلفة يؤدي كل منها عمليات محددة . وعندما تحدث تغييرات خطيرة على المنتج ، ألمس لدى العمال - بصفة خاصة - احساسا بالخوف والحذر . ولكي نتغلب على هذا الاحساس نهتم بتشجيع العمال الذين يبدأون بتنفيذ التغييرات . وحينما ينجح هؤلاء العمال فى ذلك ، يشعر العمال الذين سيتولون تنفيذ التغييرات اللاحقة بالأمان والاطمئنان ، فتزداد ثقتهم بأنفسهم ، ويقدمون على تنفيذ التغييرات بشجاعة ودقة » . وهكذا يبدو واضحا أن الادارة الاقليمية قد حاولت مواجهة الضغوط الخارجية والداخلية التي تعرضت لها بميكانزمات دفاعية وأساليب انسانية ، مكنتها من تفادى معوقات تنظيمية خطيرة كان من الممكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف التنظيمية العامة .

وفي ضوء هذه الظروف يمكننا أن نرسم توقعاً محدداً هو أن قواعد ولوائح التنظيم الحديث تؤدي وظيفتها بكفاية وفعالية أكبر من تلك التي تؤديها قواعد ولوائح التنظيم القديم له ، وبرغم الظروف التكنولوجية المتغيرة التي يتعرض لها التنظيم الأول ، وبرغم الاستقرار التكنولوجي الذي يتمتع به التنظيم الثاني . ومرد ذلك - فيما اعتقد - إلى نظرة أفراد التنظيم لهذه القواعد واحترامهم لمصدر وجودها وشرعيتها . فأفراد التنظيم الحديث يكونون لقواعدهم ولوائحهم احتراماً مصدره ملاءمتها للعمل وقدرتها على مواجهته وموضوعيتها وعدم تحيزها لأي فئة من فئات التنظيم (٤٧٥/).

ولا يكفي أن نقبل لتفسير ذلك موقف العمال الضعيف من هذه القواعد واللوائح ، ذلك الموقف الذي سبب لهم شعورهم بعدم اليقين ، وتعرضهم لتغيرات تكنولوجية متلاحمة جعلتهم يرتمون في أحضان القواعد بحثاً عن أصول الاداء الفعال . فمثل هذا التفسير جزئي ولا يستطيع أن يواجه احترام الفئات المختلفة في التنظيم للقواعد التنظيمية ادارية كانت أم انتاجية، كما أن مثل هذا التفسير يستبعد تأثير الأيديولوجية الادارية السائدة في هذا التنظيم التي بدونها يستحيل علينا تفسير كثير مما يدور فيه . لقد استناعت الادارة الاقليمية تحقيق نجاح عظيم عندما كونت لدى الأفراد انطباعاً بأن القواعد التنظيمية قد وجدت لكي تنظم الأمور الفنية والادارية والمالية في التنظيم ، وأنها ( أى القواعد ) منفصلة عن الأشخاص الذين وضعوها وصاغوها . وتستطيع النصوص السابقة التي حصلنا عليها من المقابلات الجماعية الحرة لأفراد هذا التنظيم أن تكشف عن مدى النجاح الذي حققته الادارة في هذا المجال ، وهو نجاح كان - في نظرها - جزءاً من نجاح أكبر وأعظم ، وهو اقامة « سلام حقيقي » بين مختلف فئات العاملين . ولكي نقيم هذا « السلام » استعانت بميكائزم انساني مكنها من اشعار الأفراد بأن القواعد التنظيمية لاتصاغ لخدمة شخص معين أو جماعة بعينها ، ولكنها تصاغ لصالح التنظيم ككل . وبرغم الظروف غير

المواثيق التي تعرضت لها الادارة الاقليمية والتي تعود الى توليها صياغة القواعد الانتاجية وجانب من القواعد الادارية ، ثم قربها الجغرافي من الذين يخضعون لهذه القواعد وصلتها الشخصية بهم وموقفها الضعيف أمام الضغوط الخارجية ، على الرغم من ذلك استطاعت هذه الادارة أن تتغلب على المشاعر التي تكونت لدى بعض العاملين من أنها ( أى الادارة ) لا يمكن أن تتصف بالنزاهة الكاملة والبعد عن الهوى في كل ما يصدر عنها من قواعد ، ولقد تغلبت الادارة على هذه المشاعر وقومتها في مهدها بايديولوجيتها الانسانية التسامحية القائمة على الاقتناع والتأثير .

أما أفراد التنظيم القديم فلم يستطيعوا الفصل بين القواعد التنظيمية وبين واضعيها . فلقد ذكر أكثر من تصفهم بقليل ( ٥٣٣٪ ) أن احترامهم للقواعد واللوائح يعود الى صدورها من الرؤساء . ويبدو أن الاعتماد المطلق على هذه النسبة المثوية ينطوى على تضليل وغموض ، لأنه سيجعلنا نقصر معالجتنا على مجرد احترام الأفراد للمصدر الشرعى لهذه القواعد ، وهذا مالا يتسق تماما مع شواهدنا الكيفية وملاحظاتنا المباشرة . ففي الأقسام الانتاجية على وجه الخصوص التي يشكل العمال الكتلة الكثيرة فيها ، نجد ربطا واضحا بين مصدر القاعدة ودرجة احترامها ، برغم الاتجاهات السلبية التي كانت لدى العمال نحو الادارة العليا . فكلما كانت القاعدة صادرة من مستوى رئاسي أعلى نالت احتراماً أكبر وهيبة أعظم . بيد أن ذلك كله لم ينفذ الاتجاه العام السائد لدى العمال ، وهو اتجاه ينطوى على عدم الثقة في القواعد التنظيمية الادارية بصفة خاصة ، وهى القواعد التي يهتم بها العمال اهتماما شديدا . وكنتيجة لذلك تكونت لدى العمال مشاعر عدائية نحو القواعد ونحو واضعيها في آن واحد ، لأنها - في نظرهم - كيان عضوى واحد لا ينفصل ، مهمته الأساسية ممارسة القهر والاستغلال . وكثيرا ما عبر لى العمال الذين أجريت معهم مقابلات حرة عن استيائهم الشديد من تعسف القواعد الادارية التي تنظم جانباً من أعمالهم . ولقد

لمست لديهم احساسا عميقا لم يستطيعوا التعبير عنه تعبيرا دقيقا . ويتمثل هذا الاحساس في الضغط السيكولوجي الذي تمارسه القواعد الادارية عليهم . وعندما حاولت مناقشة بعضهم في احساسهم هذا ، اتضح لى ان جانبا كبيرا منه يعود الى أن القواعد الادارية غالبا ما تنطوى على عنصر العقاب والجزاء اكثر مما تنطوى على عنصر المكافاة والتقدير ، وأن العمال لا يشاركون في صياغة هذه القواعد الادارية برغم أنهم أكثر فئات التنظيم خضوعا لها . وباختصار اتخذت القواعد الادارية في هذا التنظيم مظهرا عقابيا جزائيا خالصا فرضته - من الخارج - ادارة عليا مغتربة عن العمال تحاول قدر استطاعتها تدعيم سلطاتها وشرعيتها في التنظيم من خلال استراتيجيات ادارية قائمة على الضبط المطلق .

ولقد سجلت ملاحظتنا الشخصية معوقات تنظيمية من نوع خاص في اقسام التنظيم القديم وخاصة الادارية منها . فخلال المقابلات الحرة التي عقدتها مع عدد من رؤساء هذه الاقسام وموظفيها تكون لدى انطباع قوى بأن بعضها من هؤلاء الرؤساء قد انشغلوا - ولا يزالون ينشغلون - بتضخيم حجم العاملين في اقسامهم حتى ولو لم يترتب على ذلك اتساع في نطاق اختصاصاتهم وسلطاتهم . وعندما حاولت دراسة هذه القضية من منظور أوسع اتضح لى أن موقف هؤلاء الرؤساء كان رد فعل طبيعي لاستراتيجية الادارة العليا القائمة على الضبط المطلق . فكلما كبر حجم القسم ، ارتفعت أهميته وخطورته لدى الادارة العليا ، وارتفعت بالتالى مكانه رئيسه لديها ، لأنه من خلال ممارسته للضبط على عدد كبير من العاملين يستطيع بعد ذلك أن يحتل وضعاً استراتيجياً لا بالنسبة للادارة العليا فحسب ، بل بالنسبة لزملائه من الرؤساء أيضا . وكثيرا ما كان هؤلاء الرؤساء يتقدمون بالشكوى للادارة العليا مطالبين اياها بتزويد اقسامهم بالعدد اللازم من الموظفين الذى يستطيع - من وجهة نظرهم - مواجهة اعباء العمل . وفى أغلب الأحوال كانت الادارة العليا تستجيب لشكاواهم بتعيين اعداد اضافية من الموظفين .



جيد أن استجابتها لم تكن نابعة عن اعتبارات تنظيمية بقدر ما كانت نابعة عن اعتبارات سياسية . فاستجابتها لهم كانت جزء من مخططها العام الرامى الى استقطابهم واحتوائهم وكسب ولائهم ، لأن هؤلاء الرؤساء - فى نظرها - جزء لا يتجزأ منها ، فضلا عن أنهم يحملون - بحكم وظائفهم - كثيرا من الأسرار الادارية والمالية التى كانوا يستغلونها فى تدعيم مكاناتهم وأوضاعهم لدى الادارة العليا والحصول على امتيازات وظائفهم . ومن خلال ملاحظتنا المباشرة يمكننا الزعم بأن مكانة الأقسام الادارية لدى الادارة العليا كانت تتحدد بعاملين : الأول خطورة النشاطات التى تمارسها بالنسبة للادارة العليا ، والثانى الحجم المطلق لعدد العاملين فى هذه الأقسام ، ومن الواضح أن هذين العاملين يتسقان مع استراتيجية الادارة العليا التى تقوم على التحكم والضبط المطلقين .

ولقد خلقت كل هذه الظروف موقفا تنظيميا بالغ التعقيد . فالرؤساء الاداريون فى سباق دائم لتدعيم نفوذهم وسلطاتهم سواء فى أقسامهم أو فى الادارة العليا أو فى التنظيم ككل . والادارة العليا - من وجهة نظر هؤلاء الرؤساء - قائمة على الضبط المطلق الذى يتطلب منهم ضرورة مواجهته بالطرق التى تراها الادارة شرعية ، والا فقدوا مكاناتهم لديها ، وخسروا سبقاتهم مع زملائهم الرؤساء ، وتعرضوا لموقف ضعيف فى أقسامهم . ولقد وجد هؤلاء الرؤساء انفسهم فى موقف كان عليهم أن يواجهونه صراحة . فالذين تتحدد مكانتهم فى التنظيم من خلال أحجام أقسامهم طالبوا الادارة العليا بتعيين أعداد اضافية مبررين ذلك باعتبارات تبدو فى ظاهرها تنظيمية، ولكنها سياسية فى مضمونها . ولقد كان من نتيجة ذلك أن نمت أحجام العاملين فى الأقسام الادارية نموا سرطانيا لا يتسق - بأى حال من الأحوال - مع النمو الذى تحقق على مستوى الأقسام الانتاجية . أما الرؤساء الذين كانت أحجام أقسامهم صغيرة ولكنهم يحصلون على مكاناتهم من خلال خطورة نشاطات هذه الأقسام بالنسبة للادارة العليا فقد سعوا الى استغلال

هذه الخطورة لكي يتمكنوا من منافسة زملائهم الذين يدعمون مكاناتهم من خلال المطالبة بزيادة أحجام أقسامهم . والمؤكد أن الصراع بين هؤلاء الرؤساء حول الاختصاص لم يكن على نفس الدرجة من الوضوح التي لمساعاة في دراستنا للصراع حول تضخيم أحجام الأقسام أو التقرب من الإدارة العليا ، ذلك لأن الإدارة العليا كانت حريصة باستمرار على وضوح اختصاصاتهم خوفا من نشوب صراعات بينهم قد تؤثر على درجة ولائهم لها أو ارتباطهم بها . ولقد كانت الإدارة العليا هي المستفيد الأول من تحقيق التوازن بين هؤلاء الرؤساء وتجنبيهم الدخول في صراعات مكشوفة ، لأن الإدارة العليا كانت تبني سياستها الإدارية العامة على تصور أساسي . هو أن الصراعات التي تحدث على مستوى الرؤساء سوف تهدد وضعها وتضعف من موقفها في التنظيم ، لأنها ( أي الصراعات ) ستضعف من قدرتها على الضبط الذي تمارسه من خلال الرؤساء ، وستضعف في الوقت ذاته من هيبتها ومكانتها أمام العمال الذين كانوا يتحينون الفرصة للتحرش بها .

أما إدارة التنظيم الحديث فقد استغلت تبعيتها للإدارة المركزية في تجنب كثير من المعوقات التي واجهها التنظيم القديم ، والتي كان أهمها تضخم أحجام الأقسام الإدارية . ولقد كان ظرفا مثاليا للإدارة الإقليمية أن وجدت الإدارة المركزية على استعداد لاستيعاب أعداد من إداريي التنظيم بحكم تدخل أعمال الإدارتين وتشابكها ، فشجعتها على استيعاب الموظفين الإداريين الذين لا يؤدون دورا واضحا في التنظيم ، مما خفف على الإدارة الإقليمية عبء تضخم الأقسام الإدارية ، وما يرتبط بهذا التضخم من تعقيدات مكتبية وإدارية . والمؤكد أن إدارة التنظيم الحديث لم تكن سعيدة تماما بنمو الجهاز الإداري في التنظيم ، لأنها كانت تود باستمرار ألا يشغلها عن مراقبة الجهاز الإنتاجي مشاغل . فضلا عن أن نمو حجم التنظيم كان يتعارض - إلى حد ما - مع أيديولوجيتها التي كان أحد عناصرها تدعيم الروح « الاسرية » في نفوس الأفراد مستغلة بذلك صغر حجم التنظيم وضيق نطاقه وقربها السيكولوجي من

الأفراد • ويستطيع المشاهد الخارجي أن يلمس بسهولة أن المهمة الأساسية للجهاز الإداري في هذا التنظيم مقصورة على تيسير المسائل الإدارية العاجلة التي تتطلبها النشاطات الانتاجية تاركة الشؤون الإدارية والمالية البعيدة المدى للإدارة المركزية التي كانت تتولى - بالاشتراك مع مديري الإدارة الإقليمية - رسم السياسة العامة للتنظيم وصنع قراراته الأساسية • والمؤكد أن إدارة هذا التنظيم قد أفادت فائدة محققة من صغر حجم الجهاز الإداري • فلقد شجعها ذلك على تحديد اختصاصاته ، وحصر مسؤولياته ، ومراقبة نشاطاته ، ثم ربطه بالجهاز الانتاجي ربطا محكما •

وإذا ما نحينا أيديولوجية التنظيم الحديث واستراتيجية التنظيم القديم جانبا - وإن كان ذلك عسيرا - فسنجد التنظيمان يشهدان - بدرجات متفاوتة - تضخما في حجم إجراءات أعمال أقسامهما الإدارية • وإذا ما قورنت بأقسامهما الانتاجية • ويبدو أن ضبط الظروف السياسية في التنظيمين قد أتاح لنا موقفا تجريبيا واضحا ، استطعنا من خلاله التوصل الى استنتاج مؤداه أن طبيعة الأعمال الإدارية تمثل مرتعا خصبا لتفشي التعقيدات المكتبية والإجراءات الإدارية ، وأن الظروف السياسية الثورية لا تؤثر إلا بقدر محدود على مدى تضخم الإجراءات وتعقدها وتشابكها • وآية ذلك ملاحظناه في التنظيم الحديث فبرغم صغر حجم جهازه الإداري ، وسعى الإدارة الإقليمية لصفيته وإبقاء الضروري منه ، وبرغم السياسة الإدارية المرنة التي انتهجتها الإدارة سواء على مستوى الأقسام الانتاجية أو الإدارية ، برغم ذلك كله وجدت التعقيدات المكتبية والإجراءات الإدارية مجالا ملائما للنمو في الأقسام الإدارية •

ولدينا بعد ذلك شواهد كمية تكشف بجلاء عن ضخامة التعقيدات المكتبية في التنظيم القديم ووطأتها على نفوس أفراد • فمن خلال مقياس متدرج أقمناه لدراسة هذه النقطة ، اتضح لنا أن كثرة الموافقات والامضاءات والمراجعات كانت أمرا شائعا مألوفاً لدى أفراد هذا التنظيم ( ٥٣٣٪ ) • بينما لم يكن الحال كذلك في التنظيم الحديث ( ١١٧٪ ) • والمؤكد أن تباين هاتين النسبتين يعكس واقعا تنظيميا حيا عاشه أفراد التنظيمين •

فلكي تضمن الادارة العليا في التنظيم القديم ممارسة سياستها الادارية القائمة على الضبط المطلق ، لجأت الى تقنين الإجراءات ومنحها طابعا صوريا يحول - من وجهة نظرها - دون وقوع صدام بين مختلف فئات العاملين . والمؤكد أن دوافع هذا التقنين كانت سياسة أكثر منها تنظيمية . فهدف الادارة منه لم يكن هدفا ترشيديا يسعى الى تحقيق كفاية انتاجية وادارية معينة ، بقدر ما كان هدفا سياسيا تسعى من خلاله الى الحيلولة دون نشوب صراعات بين الموظفين قد تؤثر على مكانتها لديهم أو ولائهم لها . ولقد ذهبت الادارة في تدعيم صورية العلاقات الى أبعد حد ممكن . ولم يكن ذلك متاحا لها دون تدعيم التسلسل الرئاسي وأشعار الأفراد بأنه القناة الأساسية للاتصال التي يجب أن يتبعونها في تسيير أمور التنظيم . ولقد كان لهذا التدعيم نتيجتان هامتان : الأولى زيادة قدرة الادارة العليا على ممارسة الضبط والقهر من خلال تقوية حلقات هذا التسلسل ، والثانية تضخم العمليات المكتبية التي كان أهمها الموافقات والامضاءات والمراجعات . والمؤكد أن هاتين النتيجتين كانتا لصالح الادارة العليا وحدها ، لأن الأولى مكنتها من تدعيم وضعها السياسي ، والثانية مكنتها من تأمين الصراعات التي قد تحدث بين الذين يشكلون - من وجهة نظرها - جهازا اداريا يمارس نشاطات خطيرة .

وباستطاعتنا بعد ذلك تفسير عدم وضوح التعقيدات المكتبية في التنظيم الحديث في ضوء الظروف التنظيمية والسياسية الخاصة به . فالادارة الاقليمية قاومت منذ نشأتها تضخم الجهاز الاداري وحرصت باستمرار على ألا تؤثر أعمال هذا الجهاز على النشاطات الانتاجية . ولقد كان توفيقيا بالغا أن منحت هذا الجهاز وظيفة محددة حرصت على اقناعه بها أولا ، ثم اقناع بقية أفراد التنظيم - وعلى الاخص العمال - بها . أما هذه الوظيفة فهي مساعدة ومعاونة الجهاز الانتاجي على أداء مهامه . ولقد فوتت الادارة الاقليمية بذلك الفرصة على الجهاز الاداري ، فلم تمكنه من الاستقلال ثم ممارسة نفوذه وسيطرته على الجهاز الانتاجي . ومن النتائج الهامة التي حققتها هذه السياسة ضيق نطاق العمليات المكتبية وحصرها ثم تقنينها ثم مراقبة أدائها . ويكشف تاريخ هذا التنظيم عن محاولات ناحية عديدة بذلتها الادارة الاقليمية لتطوير الجهاز الاداري والنهوض به وتجنبيه « النمو

السرطاني ، الذي كان من الممكن ان يشهده نتيجة لولائه المزدوج للادارة الاقليمية والادارية المركزية . ولقد كانت هذه المحاولات جزءا لا يتجزأ من السياسة العامة التي اضطرت الادارة الاقليمية لتبنيها حتى تستطيع مواجهة الضغوط الخارجية ، تلك السياسة التي كانت أحد جوانبها مقاومة صورية العلاقات ، وتحطيم حواجز التسلسل الرئاسي ، وتشجيع الاتصال الشخصي ، وكسب ولاء الافراد للادارة العليا .

ولقد انعكست هذه الظروف جميعها على مدى التزام موظفي التنظيم بتطبيق القوانين واللوائح تطبيقا حرفيا . فمن خلال مقياس متدرج ، اتضح لنا أن هذا الالتزام كان أكثر وضوحا في التنظيم القديم ( ٥١٣٪ ) منه في التنظيم الحديث ( ٢٥٨٪ ) . بيد أن هذا الالتزام لا يعبر فقط عن بعد تنظيمي خالص ، ولكنه يعبر أيضا - وفي نفس الوقت - عن أبعاد سياسية لا يمكن اغفالها . فادارة التنظيم الحديث قاومت بشدة ميل الموظفين لتطبيق القوانين واللوائح تطبيقا حرفيا ، لأن ذلك من شأنه تكبيلها وعدم قدرتها على مواجهة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية المحتملة . وكثيرا ما كانت تدخل في صراعات مكشوفة مع هؤلاء الموظفين الذين كانوا يتبعون الادارة المركزية مباشرة ، ولكنها كانت تتمكن في نهاية الأمر من كسب هذه الصراعات بممارسة ضغوط عديدة عليهم . ولم تكن مقاومة الادارة الاقليمية للتطبيق الحرفي للقواعد نابعة عن احساسها بعدم فعالية هذا النوع من التطبيق من وجهة النظر التنظيمية البحتة ، بقدر ما كانت نابعة عن خوفها من التغيرات التكنولوجية المرتقبة والضغوط الاقتصادية الخارجية وموقف الادارة المركزية الذي كان يتسم بالتشدد والتصلب في بعض الاحيان .

أما ادارة التنظيم القديم فكانت تتخذ موقفا مختلفا الى حد كبير من هذه القضية . ففي حدود استراتيجيتها القائمة على الضبط المطلق كان التطبيق الحرفي للقوانين واللوائح هو أنسب الظروف الملائمة لها لممارسة نفوذها وسيطرتها . وكثيرا ما كانت الادارة تشجع الموظفين على ممارسة هذا النوع من التطبيق ، وتصف أي تصرف في التطبيق بأنه انتهاك للقواعد

وانحراف عنها • ولقد تأكدت بعد مقابلاتي الحرة لمديرى هذا التنظيم اهتمامهم الشديد بدقة وحرافية تطبيق القوانين واللوائح . لأن فى ذلك دليلا قاطعا - من وجهة نظرهم - على قوة تأثير تعليمات الادارة العليا وأوامرها على العاملين • وخلال المقابلات الحرة التى عقدتها مع عدد من موظفى الادارة المالية والادارية تكون لدى انطباع قوى بأن « حرية التصرف » فى تطبيق القوانين واللوائح كانت محدودة الى ابعد حد ممكن • ولقد كانت « حرية التصرف » المتاحة أمام هؤلاء الموظفين مقصورة على تلك التى من شأنها تدعيم أوضاع الادارة العليا ورسوخ نفوذ صغار الرؤساء فى أقسامهم ، وهو أمر لا يعدو أن يكون تعبيرا واقعيا حيا عن استراتيجية تبنتها هذه الادارة لمواجهة ظروف تنظيمية مرت بها ، ولتدعيم مكانتها ونفوذها وسيطرتها على التنظيم •



## الفصل الحادى عشر

### مناقشة نظرية ومنهجية

اشتملت الفصول الاربعة الأخيرة على تحليل امبيريقى مقارن لعدد من الأبعاد التنظيمية والمتغيرات الاجتماعية فى تنظيمين صناعيين مصريين .  
واقء انطلقنا فى هذا التحليل من تصور نظرى محدد للتنظيم واستراتيجية منهجية معينة عرضناها باستفاضة فى الفصلين الأول والخامس . والملاحظ ان تحليلاتنا وتفسيراتنا للظواهر التنظيمية والمتغيرات الاجتماعية قد استندت بصفة أساسية الى ذلك التصور النظرى الذى طورناه وبلورناه بعد تشخيص شامل لنظريات التنظيم المعاصرة ، والى تلك الاستراتيجية التى وجدنا فيها خلا مجليا مثاليا لكثير من المشكلات المنهجية التى عاقت بالفعل نظرية التنظيم عن تحقيق هدفها الأساسى المتمثل فى ضمان اكبر قدر ممكن من الصدق والثبات .

لكننا لا زلنا بحاجة الى القاء مزيد من الضوء على هذا التصور النظرى وتلك الاستراتيجية المنهجية ، بعد أن استعنا بهما فى دراسة تنظيمين صناعيين مصريين ، فذلك مطلب ضرورى لابد من مواجهته ، اذ أن النظرية الموجهة والمنهج المستخدم لا يكتسبان قدرتهما على التوجيه والتحليل الا بعد تهذيبهما الى الواقع المعاش الذى هو - فى اعتقادى - الحكم الموضوعى الحىادى الذى يستطيع أن يقدر كفاءتهما ويزنهما وزنا دقيقا . واستنادا الى ذلك وجدنا من الضرورى تخصيص هذا الفصل لالقاء نظرة شاملة على السائج الامبيريقية التى توصلنا اليها فى ضوء التصور النظرى والاستراتيجية

المنهجية . واسوف تمكننا هذه النظرة من وزن هذه النتائج وزنا بطريا .  
وتحديد موقعها من تراث نظرية التنظيم ، في الوقت الذى نمكنا فيه من  
تحديد مدى كفاءة تصورنا النظرى وقدرته على توجيه البحث الامبيريقى  
نظرية نتناول فيها كفاءة تصورنا النظرى وقدرته على تحليل الظواهر  
في ميدان التنظيمات . وفي حدود هذه النظرة يمكننا أن نبدا بعقد مناقشة  
التنظيمية وتفسيرها ، على أن نعقد بعد ذلك مناقشة منهجية نعرض فيها  
بالتقويم لموقف الاستراتيجية المنهجية التى تبنيها وقدرتها على تحقيق  
الأهداف الامبيريقية المتمثلة في تطبيق تصورنا النظرى على موقعين  
تنظيميين مصريين مختلفين . وإذا ما تمكنا من ادارة هذين النوعين من  
المناقشة فستكون حينئذ في موقف يسمح بانهاء هذه الرسالة بخاتمة قصيرة  
نشير فيها طائفة من القضايا المتصلة بمستقبل البحث في ميدان التنظيمات .

### أولا - مناقشة نظرية

لعل أول ما يمكن أن يقال في مطلع هذه المناقشة أن التصور النظرى  
الذى تبنيناه قد أتاح لنا قدرا ملحوظا من الحرية في تحليل وتفسير الظواهر  
الاجتماعية والسياسية والاقتصادية السائدة في التنظيمين موضوع  
الدراسة . ولقد كان أحد نتائج هذه الحرية النفاذ الى قلب الواقع التنظيمى  
لتفسير أبعاده تفسيراً عميقاً لا يقوم على تسليم مطلق بالمعنى الضيق  
لمفهوم « النسق » الذى عاق بالفعل نظرية التنظيم عن النمو وحصرتها في  
إطار نظرة عضوية وضعية تنطوى على تحيز ايديولوجى . وبرغم استناده  
تصورنا للتنظيم الى مفهوم « النسق » ، إلا أننا قد حاولنا قدر استطاعتنا  
تحرير هذا المفهوم من مضامينه الايديولوجية القائمة على فلسفة وضعية  
تؤكد التوازن والتكامل والتناغم تأكيدا مطلقا . ولقد جاء هذا التحرير  
استجابة للتطورات الحديثة التى طرأت على النظرية السوسيولوجية بعامة  
ونظرية التنظيم بخاصة . وأهم هذه التطورات منح مشكلات الصراع



وتوزيع القوة والتغير مكانة هامة في تفسير الواقع التنظيمى . والنظرية العابرة لتصورنا النظرى تكشف عن أنه قد منح هذه المشكلات مكانة بارزة في دراسة التنظيم ، حتى أنه قد عدها مشكلات محورية تستطيع بذاتها تفسير الظواهر التنظيمية والسياسية والاقتصادية السائدة . ولسوف نرى بعد قليل كيف أن المنظور الصراعى الذى تبنيناه قد تمكن من تفسير الأبعاد التنظيمية الخاصة التى قد يظن المرء أنها لا تتلاءم مع هذا المنظور ولا تتسق معه ، بحكم ثباتها ورسوخها الشديدين وقدرتها على مواجهة التهديدات الخارجية بما تمثله من حالة أسطورية يصعب النفاذ إليها .

وعندما حاولنا التعرف على مدى كفاءة هذا التصور النظرى ، طبقناه على تنظيمين صناعيين يمارسان وظائفهما في دولة تنهج نهجا اشتراكيا قائما على تأكيد « التحالف بين قوى الشعب العاملة » ، « وتذويب الفوارق بين الطبقات » ، والأخذ بأسباب التنمية الاجتماعية والاقتصادية . وفي ظل هذه الاعتبارات الأيديولوجية يمكننا القول أن التنظيمات الصناعية المصرية قد انفردت بظواهر ومشكلات لم تعرفها التنظيمات التى تمارس وظائفها في ظل حول الكتلة الغربية أو حول الكتلة الشرقية على السواء . ولسوف يتيح لنا ذلك فرصة عظيمة لتقديم شواهد أمبيريقية تستطيع أن تثرى نظرية التنظيم وتضيف إليها أبعاد وظواهر جديدة لم تكن مألوفة لها من قبل . ولقد مكنتنا النظرة الواسعة للتنظيم على ادراك علاقته بالمجتمع والبيئة من تحليل التأثيرات الاقتصادية والسياسية التى مارسها المجتمع على التنظيمين اللذين درسناهما .

وفي حدود التصور النظرى والظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التى مر بها - ولا يزال يمر بها - المجتمع المصرى ، استطعنا التوصل الى عدد من الاعتبارات الهامة التى تحكم أداء التنظيمين موضوع الدراسة لوظائفهما . ففى التنظيم القديم وجدنا ادارته العليا تتبنى استراتيجية اداريه قائمة على الضبط المطلق ، نتيجة لأحداث تنظيمية كان أهمها فشل.

التنظيم في تحقيق أرباح خلال السنة المالية ١٩٦٩ - ١٩٧٠ . وعلى الرغم مما سجلته شواهدنا الكيفية من أن هذه الإدارة قد تبنت هذا الاستراتيجية قبل هذا العام بفترة طويلة ، إلا أن هذه الحادثة التنظيمية قد فجرت مشاعر الاستياء التي كانت لدى العمال نحو الإدارة العليا . ولقد كانت الاستجابة الوحيدة للإدارة العليا تدعيم التسلسل الرئاسي ومنح صغار الرؤساء اختصاصات اضافية تدعم أوضاعهم في أقسامهم الصغيرة . ولم يكن هذا التدعيم ممكنا دون استقطاب الإدارة العليا لصغار الرؤساء واستخدامهم عيوننا لها . وباختصار أدى هذا الظرف التنظيمي - الذي لم يكن منفصلا عن أحداث تنظيمية أخرى مر بها التنظيم - إلى تبني استراتيجية إدارية تقوم على تدعيم الامتثال وممارسة الفهر واستخدام النفوذ مما أدى في نهاية الأمر إلى ظهور مشكلات اقتصادية واجتماعية وإدارية من نوع خاص على نحو ما سنرى بعد قليل .

وفي مقابل ذلك كشفت ملاحظتنا المباشرة وشواهدنا الكمية والكيفية عن وجود إيديولوجية إدارية سائدة في التنظيم الحديث تقوم على تخويف الفوارق بين مختلف فئات التنظيم ، وتدعيم « السلام » بينها ، وإحلال « روح صناعية جديدة » مستندة إلى « الأسرية » و « التعاون » والولاء لإدارته التي كانت بطبيعتها تابعة لإدارة مركزية قوية تمارس عليها ضغوطا من نوع خاص . ولسنا هنا في موضع يسمح بالاستطراد في تحليل تاريخ هذه الإيديولوجية والعوامل التي ساعدت على تبنيها ، ولكننا سنكتفي بتحديد الظروف العامة التي فرضت هذا التبني فرضا . فإدارة المصنع ( الإقليمية ) تخضع - كما أشرنا قبل قليل - لإدارة مركزية تمارس عليها بطشاً ، نظراً لتكفل المصنع بتصنيع منتج جديد لم تكن مصر قد الفتته قبل ذلك ، واعتبار هذا المنتج مصدراً من مصادر الحصول على « العملات الأجنبية » التي هي عماد عملية التنمية الاقتصادية . ولقد أحس مديرو الإدارة الإقليمية بموقف الإدارة المركزية نحوهم ، محاولوا تدعيم أوضاعهم عن طريق تحقيق الأهداف التنظيمية العامة ( الإنتاجية ) . ولكنهم ما لبثوا أن اصطموا

بضغوط خارجية تكنولوجية - اقتصادية في طابعها . مصدرها اعتماد التنظيم على العالم الخارجى فى كثير من نشاطاته ابتداء من المواد الخام حتى التسويق . ولم يكن مواجهة هذه الضغوط - فى نظر الادارة الاقليمية - ممكننا دون تدعيم الجبهة الداخلية المتمثلة فى عمال وموظفى التنظيم . وهكذا وجدت الادارة الاقليمية نفسها فى موقف لا تستطيع التردد فى اتخاذه وهو تحقيق ولاء الأفراد لها ، وربطهم بها ، وتبنى « شعارات » متعددة تهدف فى النهاية الى ربط الأفراد بالأهداف التنظيمية العامة ومواجهة الضغوط التكنولوجية والاقتصادية الخارجية التى كانت تتطلب منهم مرونة كافية فى التكيف معها . والمؤكد أن الادارة الاقليمية قد حققت بايديولوجيا هذه أهدافا متعددة فى وقت واحد ، لعل أهمها وأخطرها ورننا تدعيم وضعها امام الادارة المركزية ، ثم تدعيم مكانتها داخل التنظيم ذاته ، وأخيرا مواجهة الظروف الخارجية الطارئة التى كثيرا ما كان يتعرض لها التنظيم .والتي هددت بالفعل وجوده خلال مراحل تحوله من الاعتماد على دولة الكتلة الغربية الى دول الكتلة الشرقية .

تلك هى الظروف الاقتصادية والسياسية والادارية العامة التى دفعت ادارة التنظيم الحديث الى تبنى ايديولوجيتها القائمة على « السلام الصناعى » ، والننى دفعت أيضا ادارة التنظيم القديم الى تبنى استراتيجيتها القائمة على « الضبط المطلق » . ولكننا لازلنا بحاجة الى دراسة انعكاس هذه الظروف على الواقع التنظيمى . فمثل هذه الدراسة هى القادرة بالفعل على اثراء نظرية التنظيم المعاصرة وتزويدها بأبعاد جديدة ، أبعاد نابغة عن ظروف اقتصادية وسياسية وادارية تختلف أشد الاختلاف عن الظروف التى أسس فى ضوءها العلماء الغربيون أحكامهم وقضاياهم وتعميماتهم .

فالاستراتيجية التى تبنتها ادارة التنظيم القديم والقائمة على الضبط المطلق فرضت عليها نظرة محددة للمشكلات التنظيمية السائدة فى التنظيم وطرقا معينة لمواجهتها ومعالجتها . ذلك لأن تبنيها لهذه الاستراتيجية لم

يكن مسألة صدفة أو قدر . فهي وليدة ظروف سياسية واقتصادية وإدارية مرت بها هذه الإدارة ، ثم وجدت نفسها مدفوعة تلقائيا إلى تبنيها والدفاع عنها بأساليب مختلفة بعضها ظاهر والبعض الآخر مستتر ، ولكنها تسعى جميعا إلى تحقيق هدف واحد هو تحقيق الامتثال المطلق للإدارة العليا ولمثلها في الأقسام التنظيمية المختلفة . ومن الطبيعي أن تنعكس هذه الاستراتيجية على مشكلات الضبط والاتصال والتوازن والتكامل والصراع والتفسير والأهداف والمعوقات وغيرها من المشكلات الأخرى التي واجهها هذا التنظيم .

فالضبط التنظيمي كما سجلته ملاحظتنا المباشرة وشواهدنا المتنوعة قائم على ممارسة مطلقة للسلطة المتضمنة في التسلسل الرئاسي ، والقواعد البيروقراطية التي كانت تخدم بشكل مباشر وظيفة الضبط . ولقد أفادت الإدارة العليا من الطابع الصوري الذي يميز هذه القواعد ، فاستعانت بها في تحقيق أقصى درجات الضبط . لكن ذلك لم يكن بقادر على تحقيق أهدافها ، فلجأت إلى الرؤساء المباشرين وخاصة الذين يعملون في الأقسام الانتاجية وخولتهم اختصاصات وسلطات إضافية حتى يتمكنوا من ممارسة وظيفة الضبط التي عهدت إليهم بها الإدارة العليا ، بعد أن استقطبتهم وضممتهم إليهم وربطت مصالحهم بمصالحها . وكان من الطبيعي بعد ذلك أن تلجأ الإدارة العليا إلى ميكانزمات وأساليب تحقق الأمل الذي كانت تصبو إليه ، وهو تأمين أوضاعها خوفا من أية تهديدات مقبلة محتملة قد تؤثر عليها بنشوب احتجاجات جماعية على سياستها التنظيمية . ولقد كان أحد هذه الأساليب تحويل رؤساء العمال سلطة تقديم تقارير إلى الإدارة العليا عن سير العمل في الأقسام والانتظام في أدائه . وواقع الأمر أن هذه التقارير لم تكن تخدم هدفا تنظيميا بقدر ما كانت تخدم هدفا سياسيا مستترا . لقد كانت تقارير الرؤساء سيوفا مسطرة فوق رؤوس العمال ، وتهديدا سافرا لهم ، حاولت الإدارة العليا الاستفادة منها في تنبئ ما يدور بين أفراد التنظيم والتعرف على اتجاهاتهم نحوها ، ثم مواجهتهم بأساليب إدارية ملائمة .

وباختصار كانت أساليب الضبط التنظيمي انعكاسا واقعيا لاستراتيجية إدارية قائمة على ضبط مطلق ، فرضه سعى الإدارة العليا لتدعيم مكانتها وضمان استمرارها .

ولقد انعكست هذه الاستراتيجية بعد ذلك على مشكلة الاتصال في التنظيم . فلكي تدعم الإدارة العليا أوضاعها لجأت الى التسلسل الرئاسي الذي منحته هيبة لا تعدلها هيبة ، مستغلة ظروفا تنظيمية خالصة وجدت فيها ما يبرر دعواها . والمؤكد ان التسلسل الرئاسي قد استطاع أن يخدم أهداف الإدارة العليا بنجاح ، لأنه - بطبيعته - يتعارض مع حرية الأفراد في التعبير ويحول دون تخطي المستويات الرئاسية الأعلى . وبذلك ضمنت الإدارة العليا سيطرة الرؤساء المباشرين على مرؤوسيهـم وتحويلـل المشكلات التنظيمية العامة الى مشكلات خاصة تفرد بها الأقسام التنظيمية المختلفة . والشئ الذي أكدته ملاحظاتنا وتحليلاتنا لمضمون لقرارات التنظيمية هو أن التسلسل الرئاسي كان القناة الأساسية للاتصال التي استعانت بها الإدارة العليا لتوصيل أوامرها وتعليماتها وقراراتها التي لم تكن تتعد صغار الرؤساء . أما أساليب الاتصال الشخصي فكانت محدودة النطاق الى أبعد حد ، بل كانت تجد مقاومة شديدة من جانب الإدارة العليا ، لأن التاريخ قد أثبت خطورتها عليها . وباختصار كانت أساليب الاتصال في هذا التنظيم صورية الى حد كبير ، لأن الإدارة العليا وجدت في هذه الصورية ما ينسجم مع استراتيجيتها القائمة على الضبط المطلق .

ولم يكن توازن هذا التنظيم وتكامل أقسامه ببعيذين عن استراتيجية الإدارة العليا . فاستياء العمال من سلوك الإدارة العليا أدى بطبيعة الحال الى توتر العلاقات الرئاسية التي هي أحد دعائم توازن التنظيم وتكامل أقسامه ، ذلك لأن الرؤساء المباشرين لم يكونوا في نظر العمال سوى فئة « متطفلة » تعمل لحساب الإدارة العليا ولا تعمل لحساب العمال أصحاب المصلحة الحقيقية في التنظيم . واذن فالمديرون والرؤساء المباثرون هم - في نظر

العمال - كيانا عضويا واحدا ، وجد لكى يحقق أهدافه الخاصة التى تفرض بالضرورة استقلالهم والارتفاع على أكتافهم . ولا نستطيع أن نتوقع من اتجاه شأنه هكذا أن يعكس تكاملا واضحا على مستوى التنظيم ككل أو على مستوى أقسامه الانتاجية بوجه خاص . فعلى مستوى التنظيم كان استقطاب الادارة العليا لصغار الرؤساء خير شاهد على تحلل العناصر الشخصية وتغلغلها وسيطرتها على العلاقات الرئاسية التى تبدأ بكبار المديرين حتى العمال . ولقد ساعدت هذه العناصر الشخصية على ظهور فساد سياسى بدأ بوضوح فى استغلال الرؤساء للتقارير التى كانوا يبعثون بها الى الادارة العليا ، فضمنوها ما يثبت لهذه الادارة كفاءتهم فى العمل وسيطرتهم على مرؤوسيههم حتى ولو كان ذلك على حساب الرؤسين . واذن فالعلاقات الرئاسية كانت أبعد ما تكون عن الحياد والموضوعية وأقرب ما تكون الى الذاتية والتحيز . ولم تكن الادارة العليا ببعيدة - فى نظر العمال - عن هذا الفساد السياسى . فالؤكد أن مشاعر الاستياء نحو الرؤساء المباشرين كانت جزءا من مشاعر الاستياء نحو كبار المديرين . وكنتيجة لذلك كله بدأ امامنا اغترابا إداريا تمثل فى انفصال الادارة العليا عن العمال وظهور مصالح متعارضة على نحو ما سنرى بعد قليل . ولقد أكدت الشواهد الامبيريقية التى حصلنا عليها من مصادر مختلفة أن ارتباط أفراد هذا التنظيم بادارته العليا كان ارتباطا سالب الى حد بعيد ، عاون على ذلك موقف الادارة العليا من القضايا التى تمس العمال بشكل مباشر ، والتى أهمها قضية الديمقراطية فلم تكن الممارسات الديمقراطية التى حصل عليها العمال بفضل القوانين الاشتراكية الصادرة فى سنة ١٩٦١ سوى واجهة تخفى وراءها سيطرة ادارية مطلقة واستغلال طبقي مستترا فاذا ماتناولنا المبدأ الديمقراطى الداعى الى تمثيل العمال فى مجلس الادارة ، لاحظنا أن الادارة العليا قد استقطبت « العمال المنتخبين » ، وضمتهم اليها ، وربطت مصالحهم بمصالحها ، وأبعدتهم شيئا فشيئا عن الأهداف التى من أجلها انتخبوا ،

حتى اغتربوا في نهاية الأمر عن العمال وصغار الموظفين الذين مكثوهم من الوصول الى اوضاع يستطيعون من خلالها مواجهة التكنوقراطيين . وهكذا يبدو واضحا عجز المبادئ الديمقراطية عن التأثير على نقط الضبط التنظيمي ، وطابع الاتصال بين المستويات الرئاسية المختلفة والمستويات المهنية الأفقية . وبدلا من أن تكون عاملا من عوامل تكامل التنظيم وتحالف قواه العاملة بعت مصدرا للاحتكار وتدعيم مراكز القوة الادارية فيه . والطريف الذي سجلته ملاحظتنا المباشرة وشواهدنا الكمية والكيفية على السواء أن العناصر الثقافية قد لعبت دورا لا يستهان به في تحقيق توازن هذا التنظيم . فالقيم الدينية والأخلاقية كانت مصدرا من مصادر الضبط التنظيمي والأداء الكفء . ولقد ظهرت هذه القيم على وجه الخصوص في مواقف عبر لى فيها العمال عن افتقارهم لادارة عليا حكيمة ، حريصة على مصالحهم ، قريبة من نفوسهم . ولكن ذلك كله لم يؤثر على الموقف الأصلي الذي أوضحناه قبل قليل ، وهو أن توازن هذا التنظيم وتكامله كان يخضع لتهديد سافر حاولت الادارة العليا مواجهته بتبنيها لاستراتيجية قائمة على الضبط والتحكم والسيطرة .

ومع أن الصراعات التي سجلتها ملاحظتنا المباشرة بين العمال من ناحية وصغار الرؤساء والمديرين من ناحية أخرى كانت صراعات لاحقة على تبني الادارة العليا لاستراتيجيتها ، الا أن هناك شواهد كفية قليلة سجلت نشوب صراعات مختلفة بين هذين الطرفين قبل أن تظهر هذه الاستراتيجية الى حيز الوجود ، ذلك لأن تبني الادارة العليا لهذه الاستراتيجية كان بمثابة استجابة طبيعية لاحداث مر بها التنظيم ، ثم وجدت الادارة في استراتيجيتها هذه ما يحقق اهدافها . بيد أن هناك صراعات أخرى كانت تنشأ بين مختلف فئات العاملين لأسباب بعيدة الى حد ما عن استراتيجية الادارة العليا . ولقد كان الاختصاص أحد مصادر هذه الصراعات . ففى الأقسام الانتاجية بصفة خاصة نشأ صراع بين العمال ورؤسائهم ، لأن

الأخيرين كانوا يحصلون على أوضاعهم الرئاسية بحكم الأقدمية المطلقة وارتباطهم بالادارة العليا . ولقد أفادت الادارة العليا من بغض الظروف التنظيمية والتكنولوجية السائدة والتي أهمها ثبات العمليات الانتاجية وعدم خضوعها للتغيير ، ثم اعتمادها الشديد على الممارسة ، أفادت الادارة العليا من هذه الظروف وأوحت للعمال بأن معيار الأقدمية هو أكثر المعايير موضوعية في الترقية والحصول على الوظائف الاشرافية . ومع أن معيار الأقدمية لم يلق معارضة شديدة من جانب العمال ، إلا أنهم كانوا يشكون كثيرا من نوايا الادارة العليا وتطبيقها اياه تطبيقا سلبيا .

وفضلا عن ذلك سجلت ملاحظتنا وشواهدنا الكمية صراعات عديدة بين العمال من ناحية والادارة العليا و « ممثلها » في الأقسام الانتاجية من ناحية أخرى . وبدون أن ندخل في تفاصيل مصادر هذه الصراعات ، يمكننا القول أن الظروف الاقتصادية والسياسية قد شكلت المصدر الأساسى لهذه الصراعات ، التى تصاعدت في بعض الأحيان لتتخذ شكل احتجاجات جماعية ضد الرئيس المباشر الذى خول من قبل الادارة العليا اختصاصات تكبر نطاق وظيفته وتتعدى المهمة التى وجد من أجلها في القسم . ولقد أوضحت الشواهد التى حصلنا عليها أن الظروف التكنولوجية قد عاونت الادارة العليا كثيرا على تجنبها مصدرا من مصادر الصراع ، كان من الممكن أن ينشأ لولا اعتماد التنظيم على نشاطات انتاجية روتينية لا تتطلب معرفة فنية متخصصة . ففى ظل هذه الظروف كان من الطبيعى أن يختفى الصراع التقليدى الذى كان ينشأ بين المعرفة الفنية المتخصصة والخبرة الفنية القائمة على الممارسة البحتة . والمؤكد أن هذه الظروف قد ساعدت على ظهور اتجاه ثقافى يمنح الخبرة الفنية أهمية كبيرة ، ويقلل من شأن المعرفة الفنية المتخصصة التى لا تجد - في نظر العمال بصفة خاصة - مجالا خصبا في التنظيم . لكن هذه هذه الظروف ما لبثت أن تحولت ضد مصلحة التنظيم عندما أكدت شواهدنا عدم استعداد الأفراد لتقبل التجديدات واتخاذهم موقفه



سلبيا منها . وهكذا يبدو واضحا أن استراتيجية الإدارة قد تعارضت معارضا صريحا مع حرية الأفراد ومبادئهم . لأنها قاومت منذ البداية حرية التعبير ، وعمدت الى تدعيم التسلسل الرئاسى ، الذى ظنفته أفضل ضمان لاختتام الصراعات منذ نشأتها وضمان النظام والانتظام . ولقد انعكس ذلك على أساليب حل الصراعات التى كانت تنشأ بين الأطراف المتنازعة . ففى ضوء الصورة المفرطة التى كانت ظرفا تنظيميا ملائما ، وفى ضوء العلاقات الرئاسية الدائمة التوتر ، لم يكن هناك وسيلة لحل الصراعات سوى اللجوء الى القواعد البيروقراطية التى اعتقد العمال أنها قد وجدت لكل تخدم أهداف الإدارة العليا والرؤساء ، وأن الإيجابى منها لا يجد تطبيقا واقعيا . وسواء كان مضمون هذه القواعد لصالح الإدارة أو لصالح العمال ، فإن النتيجة كانت واحدة لا تتغير أبدا ، وهى أن الإدارة العليا كانت المنتصر دائما فى هذا الصراع أيا كان مصدره أو شدته .

والحق أن استراتيجية الإدارة العليا لم تكن تسمح بإحداث تغيير تنظيمى داخلى ، ذلك لأن هذا التغيير يتعارض بطبيعته مع مبدئى الحرية والمبادأة . وكنتيجة لذلك اكتسب الأفراد حسانة ضد تقبل التغييرات التى قد تطرأ على أساليب الإنتاج والأداء . ولقد استغلت الإدارة العليا ثبات النشاطات الانتاجية فى تدعيم استراتيجيتها القائمة على الضبط المطلق ، ووجدت فى هذا الثبات ما يضمن استقرارا تنظيميا دائما ، وقدرة هائلة على مواجهة مراكز مقاومة التغيير . وعندما نشأت جيوب مقاومة واجهتها من خلال التسلسل الرئاسى الذى عمدت الى تقويته وتدعيمه . ومن المتوقع بعد ذلك أن يتخذ أفراد هذا التنظيم - وعلى الأخص العمال - اتجاها سالباً نحو التغييرات التنظيمية ، مصدره اتجاه سالب نحو الإدارة العليا وسياساتها الإدارية . ومن المتوقع أيضا أن يكون معدل التغيير التنظيمى بطيئا ، وأن تكون مشاركة الأفراد العاديين فى هذا التغيير محدود الى أبعد حد . وفى ظل هذه الظروف يصبح البناء الداخلى للتنظيم المصدر الوحيد للتغييرات التى تطرأ عليه ، ولقد أكد هذا الاستنتاج تتبعنا للتغييرات التى مر بها هذا التنظيم منذ نشأته ، ذلك لأن الإدارة العليا قد سمعت الى عزل التنظيم عن العالم الخارجى مستغلة ظروفه التكنولوجية والسياسية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها الخاصة المتمثلة فى ممارسة السيطرة والقوة والنفوذ .

ولقد انعكست الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية السائدة في هذا التنظيم على بعد بنائى خطير هو الأهداف . فبعد أن فحصنا وثائق وملفات التنظيم ، وبعد أن حصلنا على شواهدنا المتنوعة ، بدأ أمامنا اتجاه محدد هو أن الأفراد قد كونوا من خلال استراتيجية الادارة العليا تصورا خاصا عن الأهداف التنظيمية العامة . ويقوم هذا التصور على تأكيد الأهداف الانتاجية الخالصة ، وإخفاء - عن قصد أو غير قصد - الأهداف السياسية الاقتصادية العامة التى يسمى التنظيم الى تحقيقها . ولقد كان ذلك رد فعل طبيعى لسياسة العزل التى انتهجتها الادارة العليا والانشغال الشديد بالأحداث الداخلية . ومع أن السجلات الرسمية تشير الى أن التنظيم قد نجح في أغلب الأحوال في تحقيق أهدافه الانتاجية ، إلا أن الوعى بالأهداف التنظيمية العامة التى هى جزء من أهداف عامة يسعى المجتمع المصرى الى تحقيقها كان وعيا ضعيفا للغاية .

ولا يمكن أن نتوقع من استراتيجية ادارية شأنها هكذا إلا اتاحة الفرصة لظهور المصالح الخاصة ونمو مراكز القوى وبرز أهداف خاصة بالطبقات والجماعات المختلفة . ولقد أتاح لنا النفاذ الى قلب الواقع التنظيمى فرصة تحليل هذه الأهداف الخاصة ، والاستراتيجيات التى كانت تتبناها الطبقات المختلفة لتحقيق أهدافها . فالمديرون يشكلون قلة حاكمة تسعى الى تدعيم أوضاعها بتبنى استراتيجية ادارية قائمة على الضبط المطلق . ولم يكن تبنى هذه الاستراتيجية ممكنا دون استقطاب صغار الرؤساء وضمان ولائهم لها ، ثم تدعيم اختصاصاتهم عن طريق تقوية حلقات التسلسل الرئاسى الذى كان في نظر المديرين أفضل ضمان لتحقيق الامتثال والخضوع . أما العمال فقد تبنوا استراتيجية مقابلة تقوم على مقاومة أساليب الادارة العليا وكسب أرض جديدة في الصراع معها . وعلى الرغم من عدم وضوح أبعاد هذه الاستراتيجية ، إلا أنها تضمنت هدفا قريبا صريحا هو الحد من الاختصاصات الواسعة التى كانت تخولها الادارة العليا لصغار الرؤساء بين الحين والآخر . أما طبقة صغار الموظفين فقد عبرت عن مصالح خاصة تنفقد الوضوح والتحديد ، لأنهم حاولوا الارتباط بالمديرين وبالعمال في وقت واحد ، مستندين في ذلك الى علاقتهم العضوية بالأولين ( المديرين ) وانتماؤهم الطبقي الى الآخرين ( العمال ) والمؤكد أنهم لم يحققوا شيئا من

وراء هذه الاستراتيجية ، لأنهم انطلقوا منذ البداية من موقف يتسم بالميوعية والغموض .

وفي ظل ادارة مغتربة عن العمال تسعى الى تحقيق مصالح خاصة ، يمكننا أن نتوقع معوقات تنظيمية من نوع خاص . ففضلا عن المعوقات العامة المرتبطة بالاستراتيجية الادارية ، سجلت ملاحظتنا وشواهدنا الكمية معوقات تنظيمية من نوع خاص كانت تعبيرا ماليا عن سياسة ادارية تسعى الى الدفاع عما هو قائم ومعارضة أية تغييرات ثورية . فعلى مستوى القواعد التنظيمية سجلت شواهدنا الكمية والكيفية فسادا سياسيا واضحا مصدره اذاتية والتحيز والسعي لتحقيق مصالح خاصة ، وارتباطا شديدا بالقواعد البيروقراطية التي هي في نظر الادارة العليا قمة الموضوعية والرشيد ووضوح الهدف . والمؤكد أن القائمين على تنفيذ القواعد البيروقراطية قد اغتربوا عن مضمونها وطبقوا منها ما يتفق مع الاستراتيجية الادارية . وما لبثت هذه القواعد أن اكتسبت - في نظر الموظفين - قدسية أسطورية دعمها انطباع سعت الادارة العليا الى تكوينه لديهم وهو أن احترام القواعد من احترام الادارة العليا . ولنا ان نتوقع بعد ذلك تطبيقا حرفيا للقواعد وتقييدا شديدا لحرية التصرف في تنفيذها ، وضخامة في حجم الاجراءات الضرورية لأداء الأعمال وتعقدا واضحا في العمليات المكتبية .

ولننتقل الآن لتحليل انعكاس الأيديولوجية التي تبنتها ادارة التنظيم الحديث على ظواهره التنظيمية ومشكلاته السياسية والاقتصادية والانتاجية فادارة هذا التنظيم تخضع - كما نعلم - لضغوط سياسية واقتصادية وتكنولوجية عديدة فرضت عليها تبني أيديولوجية قائمة على تدعيم « السلام » بين مختلف فئات العاملين حتى تتمكن من مواجهة هذه الضغوط . أما الضغوط السياسية فمصدرها تبعيتها الادارية لادارة مركزية قوية فرضت عليها فرضا تحقيق الأهداف التنظيمية ، والا تعرض وجودها امام هذه الادارة للخطر . ولقد كان الظروف السياسية العامة السائدة في مصر مصدرا من مصادر الضغط السياسي على الادارة الإقليمية ، لأنها ( أى الادارة الإقليمية ) أحست منذ نشأتها أن التنظيم قد وجد لكي يحقق هدفا سياسيا موازنا لهدفه الانتاجي الاقتصادي ، وهو البرهنة على كفاءته

العامل المصرى وقدرته على ممارسة العمل فى صناعات ليست تقليدية وليست بسيطة فى تركيبها . أما الضغوط الاقتصادية فكان مصدرها اعتماد التنظيم على العالم الخارجى فى الحصول على معادته وآلاته وتسويق منتجاته التى اقتضت الدخول فى منافسة حادة مع منتجات أقطار مارست الصناعة منذ زمن أطول وحقت فيها شوطا أكبر من التقدم . كذلك خضع التنظيم لضغوط تكنولوجية مصدرها التغييرات التكنولوجية المتعاقبة التى كانت تطرأ على المنتج ، والتى اقتضت ضرورة مواجهتها باستجابة سريعة وتكيف ناجح . ولم تكن الإدارة الإقليمية فى موقف يسمح لها بالتردد فى الأخذ بهذه التغييرات ، إذ أن عدم الأخذ بها يعنى إصابة التنظيم بلشال والجمود .

ومن الطبيعى أن تنعكس هذا الأيديولوجية الإدارية على الواقع التنظيمى فلكي تحقق الإدارة الإقليمية أهداف التنظيم وأهدافها الخاصة فى وقت واحد حدث من الطابع الصورى للقواعد البيروقراطية ولجأت الى أساليب ضبط شخصية الطابع ، حتى تضمن من خلالها كسب ولاء الأفراد لها وربطهم بها . وبرغم الظروف التنظيمية المعقدة التى واجهت الإدارة الإقليمية ، إلا أنها قد تمكنت بنجاح من ممارسة ضبط تنظيمى جاء ملائما إلى أبعد حد للتغييرات التكنولوجية التى تعرض لها التنظيم والضغوط السياسية التى خضعت لها الإدارة الإقليمية . والمؤكد أن هذه التغييرات والضغوط قد أدت وظيفة هامة للضبط التنظيمى . فلقد وضعت الإدارة الإقليمية فى موقف كان عليها أن تكون يقظة نشطة حتى تضمن وضوح القواعد التنظيمية أمام الأفراد ، وقدرتها على مواجهة الظروف المتغيرة . ومن الأمور الواضحة التى يسهل لمسها وإدراكها أن القواعد التنظيمية قد احتلت وضعاً هاماً فى أيديولوجية الإدارة الإقليمية ، بدأ أوضح ما يكون فى حرصها (أى الإدارة) على اظهار الطابع الموضوعى للقواعد ومراقبة دقة تنفيذها ، وتطبيق مبدأ تكافؤ الفرص بين مختلف العاملين ، ولكنها لم تذهب فى هذا المجال الى ما ذهب اليه إدارة التنظيم القديم . فموضوعية القواعد فى التنظيم الحديث تخدم هدفا استراتيجيا هو ربط الأفراد بالإدارة وتوحيدهم معها . وعلى الرغم من الصورية المفرطة التى اتسمت بها قواعد التنظيم الحديث .

ألا أن الإدارة الاقليمية لم تسمح لهذه الصورية بالتغلغل . فحدث منها بقبني ، أساليب انسانية وشعارات عامة تهدف الى تدعيم روح « التعاون » والتضامن » بين أفراد التنظيم من أجل مواجهة أخطار خارجية ، ثم ما لبثت أن حطمت أسطورة التسلسل الرئاسي ، لأنها وجدت في هذا التسلسل عائقا خطيرا يحول بينها وبين تحقيق أهدافها الخاصة وأهداف التنظيم على السواء . ومن الصعب على المشاهد الخارجي أن يلمس بوضوح قهر القواعد للأفراد وتسلطها عليهم ، ذلك لأن الإدارة الاقليمية نهجت سياسة ترمي إلى شق قنوات اتصال شخصية تصب فيها في نهاية الأمر ، متيحة بذلك حرية التعبير حتى تتمكن من احتواء التواترات التنظيمية ومقاومتها في مهدها . ولقد اقتضى ذلك منها التوضحية ببعض المزايا المتضمنة في التسلسل الرئاسي ، وتشجيع الأفراد على تحطيم حواجزه اذا ما وجدوا في ذلك صالح التنظيم وصالحهم . كما اقتضى ذلك منها « تشعيم » الصورية المتضمنة في أساليب الضبط الرسمية ببذل جهود انسانية جبارة حتى تتمكن من النفاذ إلى نفوس الأفراد . وكان من نتيجة ذلك كله ظهور قنوات اتصال شخصية عديدة ، كانت الإدارة الاقليمية وراء شتتها وتطهيرها اذا ما رسب في قاعها صراعات أو توقرات شخصية . والمؤكد أن صغر حجم التنظيم كان عاملا مساعدا في نجاح ايدولوجية الإدارة . بيد انها استغلت هذا الظرف استغلالا حسنا حينما رفعت شعار « الأسرة » وجعلت منه رمزا « للولاء » « والوفاء » .

وفي ظل ايدولوجية ادارية قائمة على « السلام الصناعي » ، يصبح التوازن التنظيمي موضوع قدر ومصير . ولقد سجلت شواهدنا المتنوعة كفاح الإدارة الاقليمية من أجل تحقيق هذا التوازن ، لأنها وجدت فيه افضل ضمان لتحقيق أهدافها وأهداف التنظيم معا ، فتبذت أساليب عديدة تهدف في النهاية إلى ربط الأفراد بها وتكاملهم معها ووقوفهم إلى جانبها عندما يصدر تهديد تكنولوجي أو ينشأ ضغط اقتصادي أو ظرف سياسي قاس . ولم يكن تحقيق ذلك ممكنا دون أن توفر الإدارة للأفراد ظروفًا سياسية وتنظيمية واقتصادية ملائمة . فعلى مستوى الأقسام نجد الإدارة تسعى إلى تخويب الفوارق الطبقية بين مختلف فئات العاملين وتشجيع العلاقات

الشخصية ، واحتواء التوترات الشخصية التي قد تنشأ في مواقف العمل التي هي بطبيعتها مصدر خطير من مصادر الصراع . ولقد ساعدت الظروف التكنولوجية والاقتصادية المتغيرة الادارة العليا على تأمين العلاقات الرئاسية وتجنبها صراعات عديدة ، بأن أوضحت للأفراد أن مواجهة هذه الظروف تقتضى الوقوف صما واحدا ، والتخلى عن الصراعات الشخصية ، واحلال روح ( التعاون » بين مختلف فئات العاملين . على أن الادارة الاقليمية ثم تكن تكثف بتحديد الشعارات ، فكثيرا ما كانت تطالب الرؤساء بتوخى الموضوعية في معاملة الرؤوسين والتخلى عن الاعتبارات الشخصية . لذلك نجدنا لم تخول لهم الا التدرج الضرورى من الاختصاصات الذى يضمن أدائهم لمهامهم تاركة الباب مفتوحا أمامها لتتدخل في حل الصراعات التى تنشأ بين المستويات الرئاسية المختلفة اذا ما وجدت في ذلك ضرورة . ولقد استطاعت الادارة الاقليمية ان تحوّل بذلك سلطة التسلسل الرئاسى القائمة على الخضوع والامثال والاذعان الى سلطة قائمة على معرفة فنية ، عاونها على ذلك طبيعة النشاطات الانتاجية التى أتاحت بالفعل فرصة لظهور هذه المعرفة واشعار العمال بقيمتها وأهميتها . ومن الطبيعى أن يعكس هذا التحول سمات ثقافية انفرد بها هذا التنظيم دون التنظيم القديم . فعند دراسة أنساق المكانه ، بدا أمامنا واضحا اهتمام الأفراد - وعلى الاخص العمال - بقضية الكفاءة الفنية للرئيس معبرين بذلك عن واقع تنظيمى اقتضى مواجهة ضغوط تكنولوجية واقتصادية فرضت قدرا أدنى من كفاءة الرئيس الفنية ، والا فضل في الاستجابة لهذه الضغوط والتكيف معها .

ويضيّق النطاق المحدود عن الافاضة في توضيح الميكانيزمات والأساليب التى اتبعتها الادارة الاقليمية لكسب ولاء مختلف فئات العاملين . ومع ذلك يمكن القول ان الادارة قد كافحت لتحقيق هذا الولاء على جبهات متعددة تبدأ من تشجيع العلاقات الشخصية واحتواء التوترات التنظيمية الناشئة عن مواقف العمل المتغيرة حتى استغلال الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية العامة التى وجدت فيها فرصة ذهبية لربط الأفراد بها ، وتحطيم مراكز القوى ، والقضاء على جيوب المقاومة التى كانت تنشأ بظهور تغييرات تنظيمية ، وقص اجنحة المعارضة التى كانت تلوح فى الأفق

بمجرد ظهور وهن تنظيمي • ولم يكن ظهور الاغتراب الادارى ممكنا في ظل هذه الايديولوجية القائمة على الاستقطاب الشامل الذى لاتحسده حدود • وبرغم ما حققته الادارة الاقليمية من أهداف تنظيمية هامة بتبنيها لهذه الايديولوجية ، الا أن الأمر لم يخل من نفقات كان على العمال أن يدفعوها • ولسوء الحظ كانت هذه النفقات فادحة ، لأنها مست قضية الديمقراطية التى هى من أخطر القضايا التى يقوم عليها التنظيم الصناعى المصرى - فلكى تتمكن الادارة الاقليمية من تنفيذ مخططاتها الرامية الى تحقيق الأهداف التنظيمية العامة والأهداف الادارية الخاصة فى وقت واحد لجأت الى التنظيمات الشعبية فاستقطبت قاداتها وربطت مصالحهم بمصالحها ، ثم لجأت بعد ذلك الى « العمال الممثلين » فى مجلس الادارة فزادت من استقطابهم حتى بدا الطرفان كيانا عضويا واحدا بدافع من أجل هدف واحد ظاهر هو تحقيق أهداف تنظيمية عامة • وهكذا تحول ممثلو العمال عن أهدافهم الأصلية الى أهداف جديدة تماما بعيدة عن مصالح العمال أصحاب المصلحة الحقيقية فى التنظيم وقريبة من مصالح المديرين الذين يشكلون قلة تكنوقراطية • ولا يمكن الزعم هنا بان هذه القلة الحاكمة لم تتحول كثيرا عن الأهداف التنظيمية العامة ، وإن مقدار التحول الذى حدث كان مطلباً ضروريا لتدعيم وظيفتها الادارية • وحتى لوصح هذا الزعم فان الحقيقة ستظل باقية ، وهى أن سياسة استقطاب السياسيين من العمال قد اضرب قضية الديمقراطية فى التنظيمات الصناعية المصرية ضررا بالغا ، لأنه مالم تتح لهؤلاء العمال فرصة الاستقلال والتعبير الذاتى ، فستظل مراكز القوة الحقيقية فى ايدى قلة ادارية حاكمة لا يمنعها من ممارسة التسلط مانع ، ولا يحول بينها وبين التعسف حائل • ولسوف يظل بناء الضبط فى التنظيمات الصناعية فى يد هذه القلة الى أن يستطيع السياسيون من العمال استيعاب المبادئ الديمقراطية والكفاح من أجل ممارستها حقيقية •

ولقد ادركت الادارة الاقليمية منذ نشأتها أنها لا تستطيع النجاح فى مراجعة الضغوط السياسية والتكنولوجية والاقتصادية الخارجية دون تأمين الجبهة الداخلية والقضاء على مصادر الصراع التى قد تؤدى الى ظهور أهداف خاصة تتعارض مع الأهداف التنظيمية العامة وأهداف الادارة ذاتها •

لذلك نجدها تؤمن مصدرا من مصادر الصراع هو الاختصاص . فنزيد وضوحا وتحديدا برغم الظروف التكنولوجية المتغيرة غير المواتية . وماتلبث أن تلجأ الى التسلسل الرئاسي فتحطم حواجزه وتتقضى على مظاهره السلبية المتمثلة في السيطرة والخضوع والاذعان ، لتستبدل بها مظاهر ايجابية اهمها التوجيه الهادئ ، والاشراف التسامح ، مستغلة بذلك الظروف التكنولوجية التي اتاحت الفرصة لظهور دور المعرفة الفنية في التنظيم . وبرغم أهمية دور هذه المعرفة ، الا أن الادارة الاقليمية لم تسمح لها بالدخول في صراع مع الخبرة الفنية لقائمة على الممارسة . والمؤكد أن ايدولوجية الادارة الاقليمية قد مكنتها من مواجهة صراعات عديدة ، كان من الممكن أن تحدث في زحام ، التغيرات التكنولوجية المتلاحقة . فمن المعروف أن هذه التغيرات تشكل بذاتها مصدرا من مصادر الصراع ، لأنها تطلب الى الافراد تغيير الأعمال والمهام التي اعتادوا على تأديتها والتكيف مع أعمال ومهام أخرى جديدة . وبرغم ما سجلته شواهدنا من حدوث صراعات وتوترت ناشئة عن هذه التغيرات التكنولوجية ، الا أن الادارة الاقليمية كانت يقظة نشطة ، ادركت منذ البداية خطورة هذه الصراعات على الأهداف التنظيمية وعلى موقفها امام الادارة المركزية فبذلت جهودا ضخمة لاختمادها وتحويلها الى عناصر ايجابية ، مقنعة الافراد بأن هذه الصراعات صحية ، لكن صالحي التنظيم يفتضى مواجهة الأخطار مواجهة فعالة ، والتخلى عن هذه الصراعات الى حين . وهكذا استطاعت الادارة الاقليمية أن تكسب في النهاية الصراعات المختلفة التي نشأت عن الظروف التكنولوجية المتغيرة بفضل ايدولوجيتها التسامحية القائمة على احلال سلام بين مختلف فئات العاملين وتدعيم التحالف بينها .

وبرغم أهمية الظروف السياسية التي دفعت الادارة الاقليمية الى تبني ايدولوجيتها ، الا أن الظروف التكنولوجية المتغيرة والضغط الاقتصادي الدائمة قد لعبت دورا بارزا في ارساء هذه الايدولوجية وبلورتها . وهنا يبرز أماننا التغير التنظيمي كمطلب حيوي كان على الادارة الاقليمية أن تواجهه بنجاح والا فشل التنظيم ككل في تحقيق أهدافه ومبتغياته . فالتطورات التكنولوجية العالية التي كانت تطورا باستمرار على المنتج ،



والأهمية السياسية والاقتصادية التي علقتهما الدولة على التنظيم ، ثم خضوعه للعالم الخارجى فى كثير من نشاطاته التى تبدأ من المواد الخام حتى التسويق . كل هذه الظروف وضعت الادارة الاقليمية فى موقف حرج تمثل فى احداث تغييرات على المنتج أو استحداث ، طراز « مختلفة » . ولم يكن مواجهة هذا الموقف ممكنا دون أن فنتج الادارة الاقليمية ظروفًا مواتية ، ظروفًا تسمح بتقبل التجديدات والتغييرات دون أن تنشأ صراعات أو توترات . ولانستطيع أن نقل من شأن المتاعب والصعاب التى واجهتها الادارة الاقليمية ، لأن عدم توافر المواد الخام كان يدفعها الى تقييد الانتاج لفترة معينة ، ثم ما لبثت ان تطلب الى الأفراد - بعد وصول المواد الخام - تعويض فترة تقييد الانتاج برفع معدلات انتاجهم دون أجر اضافى . ولم تكن الادارة الاقليمية تجد امامها سوى أيديولوجيتها القائمة على « التعاون » ، « التضامن » من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية . وفضلا عن ذلك استطاعت الادارة الاقليمية مواجهة مراكز مقاومة التغيير بشجاعة نادرة ومرونة فائقة بفضل أساليبها الانسانية القائمة على المشاركة الجماعية ( الصورية ) فى صنع قرارات التغيير ، ويفضل وسائل الادارة العلمية التى تبنتها ، وباقتناع الأفراد بحتمية التغيير ، ذلك الاقتناع الذى يستند الى أيديولوجية قائمة على الاقتناع والتأثير وحرية التعدير . وبرغم الأخطاء التكنوأوجية التى وقعت فيها الادارة الاقليمية ، الا أنها لم تمكن الأفراد من تكوين انطباع سلبى نحوها ، لأنها نهجت سياسة ادارية مرنة الى أبعد حد تمكنت من خلالها تصحيح أخطائها بسرعة فائقة .

وهكذا يبدو واضحا ان التغييرات التى طرأت على هذا التنظيم قد أدت اليه من خارجه على عكس ما هو مألوف فى التنظيم القديم الذى كانت صراعاته الداخلية المصدر الوحيد للتغيرات التنظيمية الضئيلة التى طرأت عليه . فادارة التنظيم الحديث - كما نعلم - واجهت ضغطا سياسيا من ادارة مركزية قوية لا تتردد فى البطش بها ، كما واجهت ضغطا تكنولوجيا خارجيا تمثل فى اجراء تعديلات على المنتج أو النهوض به حتى يتمكن التنظيم من مسايرة التطورات العالمية التى تطرأ عليه ، وأخيرا واجهت ضغطا اقتصاديا تمثل فى قلة الاعتمادات المالية الضرورية للنهوض بالمنتج . ولم تكن مواجهة

الادارة الاقليمية لهذه الضغوط بالامر اليسير ، لأنها كانت تكافح من أجل ارساء دعائم صناعة جديدة لم نألفها مصر ، واكسابها القدر الضروري من الشرعية ، ثم تثبيت مكانتها أمام الادارة المركزية ، في الوقت الذى كانت تكافح فيه من أجل توحيد صفوف العاملين في مواجهة الظروف التكنولوجية التى افقدت الأفراد - وعلى الأخص العمال - احساس اليقين وشعور الأمان ، حتى بدا الاقتراب التكنولوجى في بعض الاحيان أمرا محتملا لولا أن واجهته الادارة الاقليمية بخاء فاق التصور .

والمؤكد أن هذه الضغوط كانت العامل الحاسم الذى دفع الادارة الاقليمية الى ربط الأفراد بالأهداف التنظيمية العامة ، ومقاومة مصادر الصراع التى قد تؤدي - من وجهة نظرها - الى ظهور مراكز قوى تعبر عن أهداف مصالح خاصة لاتتسق مع الأهداف العامة التى يسعى التنظيم الى تحقيقها . لذلك نجد الادارة الاقليمية ترسم مخططا يرمى الى ربط الأفراد - وعلى الأخص العمال - بأهداف تنظيمية متعددة لاهداف انتاجي واحد على نحو ما رأينا في التنظيم القديم . ولقد أحسنت الادارة صنعا عندما عمقت لدى الأفراد الأهداف الاقتصادية والسياسية التى يسعى التنظيم الى تحقيقها ، تلك الأهداف التى هي جزء من أهداف أعم وأشمل يسعى المجتمع الى تحقيقها . ومن الواضح أن الادارة الاقليمية قد ربطت أيديولوجيتها الخاصة بأيديولوجية المجتمع ربطا محكما . ولكى تعمق الادارة الاقليمية ايمان الأفراد بالأهداف العامة استعانته بأساليبها الانسانية عندما كانت تواجه ضغوطا خارجية . فحينما تحول اعتماد التنظيم من دول الكتلة الغربية الى دول الكتلة الشرقية ، اشركت الأفراد في مناقشة نتائج هذا التحول ، وأوضحت لهم أن ذلك جزء من سياسة عامة ، وأن عليهم تحمل التبعات التى سيفرضها هذا التحول من تكيف مع التغيرات التكنولوجية ومضاعفة الانتاج لتعويض فترات تقييد الانتاج . وهكذا استطاعت الادارة الاقليمية أن تربط الأهداف الانتاجية التى هي علة وجود التنظيم بأهداف سياسية واقتصادية قديمة مستقلة كل ما أمكنها استغلاله لربط الأفراد بالأهداف التنظيمية العامة حتى تتمكن في النهاية من تحقيقها ثم تدعيم أوضاعها أمام الادارة المركزية . لكن ذلك كله لم يحل ظهور مصالح وأهداف خاصة . فلقد استغل العمال الظروف

التكنولوجية المتغيرة ، وطالبوا بمزايا اقتصادية تعوضهم عن الأعباء التي فرضتها عليهم هذه الظروف وتشجعهم على الاستمرار في أداء العمليات الانتاجية عنى النحو الذى تتطلبه الادارة الاقليمية . وبمرور الزمن زادت ضغوط العمال على هذه الادارة مما اضطرها الى الاستجابة لها بعد ان مارست ضغطا على الادارة المركزية . بيد أن الادارة الاقليمية كانت حريصة تماما على عدم تأثير هذه الضغوط على ميزان القوى في التنظيم ، فكانت تبرز المزايا الاقتصادية تبريرا شرعيا حتى تمنع الفئات الأخرى من المطالبة بمزايا اقتصادية مماثلة .

ولكى نحقق الادارة الاقليمية الأهداف التنظيمية العامة ، نهجت سياسة تنظيمية مرنة الى حد بعيد ، مكنتها من تفادى معوقات عديدة كان من الممكن أن تصيب التنظيم بالشلل أو تقضى عليه كلية . ولقد كان أحد مظاهر هذه المرونة مواجهة الظروف التنظيمية المعوقة وتحويلها الى ظروف تنظيمية فعالية . فعلى مستوى القواعد البيروقراطية نجدها تحرص أشد الحرص على تطبيقها تطبيقا موضوعيا حياديا بعيدا عن الذاتية والاعتبارات الشخصية ، لان في ذلك خير معين لها على تأكيد أيديولوجيتها القائمة على « انسلام » ، كما نجدها تحرص - بنفس الدرجة - على ضمان وجود قواعد بيروقراطية تنظم نشاطات التنظيم التى هى بطبيعتها في تغير دائم . ولقد أفادت الادارة الاقليمية من هذا الظرف في تدعيم شرعية القواعد واكسابها هيبة في نفوس الأفراد . بيد أن ذلك لم يمنعها من السعى الى اجراء تعديلات على القواعد التى كانت تعوقها عن تحقيق الأهداف التنظيمية العامة ، ساعية الى تكوين انطباع لدى الأفراد مؤداه ، أن القواعد منفصلة تماما عن واضعها . وأنها قد صيغت لتخدم أهدافا تنظيمية لاشخصية . والمحقق أن الادارة الاقليمية قد بذلت جهودا جبارة حتى يظل التنظيم محتفظا بحيويته قادرا على مواجهة مهمة بمرونة فائقة . من ذلك مثلا مقاومتها « للنمو السرطاني » للجهاز الادارى الذى كان ظاهرة مألوفة في التنظيم القديم ، والتقليل من حجم الاجراءات الضرورية لأداء الأعمال ، ورفع شعار « تحطيم الروتين » ، ومقاومة ثبات السلوك التنظيمى وجموده ، والحد من التقيدات المكتنية ، وعدم الالتزام بتطبيق اللوائح والقوانين تطبيقا حرفيا بعيدا عن روحها . ولقد

كانت هذه الجهود تطبيقاً واقعياً للأيديولوجية الادارية السائدة في هذا التنظيم والداعية الى تفويب الفوارق بين مختلف فئات العاملين ، واحلال السلام بينها ، واكساب التنظيم أكبر قدر من المرونة حتى يتمكن من مواجهة الظروف التكنولوجية المتغيرة والضغط الاقتصادي والسياسية الخارجية التي كانت بالفعول المصدر الحقيقي لهذه الايديولوجية .

والنظرة المدققة لتحليلاتنا وتفسيراتنا السابقة توحى على الفور انها قد انطلقت من تصور نظرى محدد ، تصور ينظر الى التنظيم بوصفه مزيجاً من عناصر تدعم توازنه وأخرى تثير الصراع بين مختلف طبقاته . ولسنا هنا في وضع يسمح بالاستطراد في توضيح أبعاد هذا التصور ، فلقد تناولناه بشيء من التفصيل في الفصلين الأول والخامس . بيد أن الأمر يتطلب منا هنا وقفة قصيرة نعيد خلالها النظر في هذا التصور لنتعرف على مدى نجاحه في دراسة الواقع التنظيمى بعد أن انطلقنا منه في دراسة تنظيميين صناعيين مصريين .

ولا يمكن أنزعم بأن شمول هذا التصور واحتوائه على عناصر التوازن والصراع في آن واحد قد عاق تحليلاتنا عن الانطلاق الى آفاق بعيدة ، وحرمانها من فرصة التعمق في أى من هذين الضربين من العناصر . إذ من الصعب علينا الانطلاق من أى منهما ، لأننا حينئذ لن نتمكن الا من دراسة وجه واحد لواقع التنظيمى . ولقد بدا أمامنا واضحاً بعد تطبيق هذا التصور على تنظيميين مصريين قدرته على تفسير ظواهرهما وديناميتهما على نحو ما سنرى بعد قليل . فالتنظيم الصناعى المصرى يتضمن ظواهر ومشكلات يصعب تحليلها في ضوء نموذج التنظيم الغربى أو نموذج التنظيم الشرقى . ذلك أن كلا هذين النموذجين يعبران عن ظواهر ومشكلات ليست مألوفة للتنظيم المصرى لعل أهمها علاقات الملكية ، وعلاقة التنظيم بالدولة ، ونمط التكنولوجيا ، فضلاً عن بنائه الداخلى وأهداف نشأته . ومن هنا يتضح أن تبنى هذا التصور كان مطالباً حيويًا لابد من مواجهته . وقد يبدو هذا التصور كما لو أنه محاولة « توفيقية » قصدنا بها المزاوجة بين النموذجين الغربى والشرقى في التنظيم . وبغض النظر عن نوع التسمية التي يمكن أن تطاق على هذه المحاولة ، فإن ذلك لن يغير من الواقع كثيراً ، وهو أن

معايشتي لهذين لهذين التنظيمية قد اوضحت اشتغالهما على عناصر مختلفة من هذين النموذجين المتقابلين . فعلاقات الانتاج فيها تقترب من علاقات الانتاج في التنظيم السوفييتي ، في الوقت الذي يقترب فيه نمط الادارة فيها من نمط الادارة في التنظيم الأمريكي من حيث اعتماده على التكنوقراطية في توجيهه وتسيير اموره .

ويبدو ان افضل محك لتقويم هذا التصور النظرى هو الواقع التنظيمي. المعاش ، فهو المقادر على اظهار مواطن القوة والضعف فيه . ومن خلال هذا الواقع نستطيع ان ندير هنا حوارا قصيرا ندرس فيه ابعاد هذا التصور وقدرته على التعبير عن الواقع التنظيمي الحى . لقد اتاح لنا المنظور الصراعى المتضمن في هذا التصور فرصة عظيمة لتحليل مشكلات الصراع وتوزيع القوة والتغير على مستوى التنظيمية ، دون ان نقع في أسر التصور العضوى الوضعى للتنظيم الذى يستند الى تحيز ايديولوجى صريح . فمن خلال هذا المنظور استطعنا ان ندرس الديناميات التنظيمية فى ظروفها الواقعية . فلقد رأينا كيف ان التنظيم القديم قد شهد صراعا حادا مكشوفا بين الادارة العليا وصغار الرؤساء من ناحية والعمال من ناحية أخرى ، مصدره استراتيجية ادارية قائمة على الضبط المطاق ، ورأينا كيف ينتهى هذا الصراع لصالح الادارة العليا التى مارست فسادا سياسيا واضحا بتحويل صغار الرؤساء اختصاصات اضافية ، ومنحهم مزيدا من السلطة والنفوذ لى يحققوا فى النهاية اهداف الادارة العليا وأهدافهم أيضا . وعلى مستوى التنظيم الحديث سجلت شواهدنا المتنوعة صراعات محدودة النطاق الى حد بعيد بحكم ايديولوجية الادارة الاقليمية القائمة على « السلام الصناعى » . ولا شك أن منظور الصراع المتضمن فى تصورنا النظرى قد مكنا أيضا من دراسة استراتيجيات الفاعلين والميكانيزمات المختلفة التى كانت تتبع لتصفية الصراعات المختلفة ، كما مكنا من تحليل النشاطات السياسية التى كان يمارسها المديرون لمواجهة هذه الصراعات . ومن الطبيعى ان يقودنا هذا المنظور بعد ذلك الى دراسة مراكز القوة فى التنظيم ، وتلك فى اعتقادى قضية من أخطر قضايا التنظيم المعاصر . فالصراع لا يتخذ

وجوده الواقعي الا من خلال مراكز قوى تعبر عن مصالح معينة وأهداف خاصة . ولقد بدا نجاح منظور الصراع واضحا في تفسيره لأبعاد التوازن ذاتها . فخلال معالجتنا لقضايا التوازن ، ظهر الصراع على السطح ليكشف عن أن الأبعاد البنائية الخالصة مثل التسلسل الرئاسي ، وتقسيم العمل ، والاتصال تثير صراعات عديدة بين طبقات التنظيم . ففي التنظيم القديم - مثلا - لاحظنا كيف كان التسلسل الرئاسي وسيلة هامة في يد الإدارة العليا استغللتها لتدعيم سيطرتها ونفوذها ، بعد أن حاولت ترشيد مصالحها وتبرير استراتيجيتها القائمة على الضبط المطلق .

وحيثما انطلقنا من تصورنا النظري لدراسة قضايا التوازن ، واجهتنا قضية الديمقراطية في التنظيم ، فبرغم تسليم هذا المنظور بما تحققه الديمقراطية من توازن تنظيمي ، الا أن الواقع المعاش قد كشف بجلاء عن قصور الممارسات الديمقراطية عن تحقيق أهدافها . فلم يكن دورها على مستوى التنظيم واضحا ، لأن الإدارتين العالميتين استقطبتا السياسيين من العمال والموظفين وحولت أهدافهم الديمقراطية الى أهداف إدارية بيروقراطية خالصة ، خطمت كل أمل في تحقيق توازن حقيقي بين طبقات العاملين . وبجدا من أن تعبر هذه الممارسات الديمقراطية عن العمال وصغار الموظفين ، أصبحت واجهة تخفى وراءها سيطرة إدارية تكنوقراطية مطلقة . وكان طبيعيا جدا أن تتولى الإدارتان العليان تحقيق التوازن التنظيمي بطريقتيهما الخاصة التي تتناقى بالطبع مع الأيديولوجية الرسمية للتنظيم ، تلك الأيديولوجية التي هي انعكاس طبيعي جدا لأيديولوجية عامة قائمة على تحالف قوى الشعب العامل وممارسة العمال والفلاحين للديمقراطية الحقيقية .

ولقد أتاح لنا التصور النظري بعد ذلك فرصة دراسة التغير التنظيمي من منظور واسع . فعلى مستوى التنظيم القديم مكننا التصور من الوقوف على مصادرة التغير ومذاهب واتجاهاته . وكان طبيعيا - في ضوء استراتيجية إدارة هذا التنظيم - أن تكون الصراعات التي نشأت بين الإدارة العليا وصغار الرؤساء من ناحية والعمال من ناحية أخرى هي المصدر الوحيد للتغير الذي كان بطيئا ضيق النطاق الى أبعد حد . وعلى مستوى التنظيم

الحديث مكننا التصور النظرى من الوقوف مرة أخرى على مصادر التغيير ومده فى التنظيم الحديث . فالظروف التكنولوجية المتغيرة والضغط الاقتصادى والسياسية التى تعرضت لها الادارة الاقليمية شكلت المصدر الأساسى للتغيير التنظيمى على نحو ما أوضحنا قبل قليل . ولنا أن نتوقع بعد ذلك أن يكون التغيير فى هذا التنظيم صادرا خارجة بحكم اعتماده فى ادارته ونشاطاته لانتاجية والاقتصادية على ظروف خارجية . ولقد قادنا ادراك مصادر التغيير الى دراسة التجديدات التكنولوجية التى واجهها الأفراد بمرونة فائقة ، تعود فى جانب منها الى ظروف سياسية أهمها ، ارتباط الادارة الاقليمية بالأفراد وتبنيها لأيدولوجية قائمة على « الولاء » . وهكذا استطاع تصورنا النظرى الكشف عن أبعاد التغيير فى تنظيمين صناعيين متباينين ، متيحاً الفرصة لدراسة عوامل التغيير ونتائجه ، ثم مراكز مقاومته والميكانيزمات المختلفة التى تتبع لمواجهتها ومقاومتها . ولم تكن دراستنا للتغيير ببعيدة عن دراسة ظواهر تنظيمية أخرى . ففى سياق تحليلنا لمصادرة وأبعاده ، ظهر أماننا بوضوح الدور الذى لعبته مراكز القوى وممارسة الديمقراطية ، والتسلسل الرئاسى ، والقواعد البيروقراطية فى تشكيل نمط التغيير ومده .

وبنفس الكيفية مكننا التصور النظرى من دراسة الأهداف التنظيمية العامة والأهداف الخاصة من منظور واسع . فلقد رأينا كيف أن وعى الأفراد بالأهداف التنظيمية العامة قد تأثر تأثراً واضحاً بالاعتبارات السياسية المتمثلة فى استراتيجية التنظيم القديم وأيدولوجية التنظيم الحديث ، وكيف أن هذا الوعى قد تأثر بنفس الدرجة بالأوضاع التطبيقية والظروف الاقتصادية التى يخضع لها الأفراد . بيد أن اهتمامنا بالأهداف التنظيمية العامة لم يبعدنا عن الاهتمام بالأهداف الخاصة للجماعات والطبقات المختلفة فى التنظيمين ، التى تمثل بالفعل انحرافاً عن أهداف التنظيم . وكان طبيعياً حينئذ أن نكشف عن الاستراتيجيات الخاصة التى رسمتها هذه الجماعات والطبقات لتحقيق أهدافها والنشاطات السياسية التى كانت تقوم بها فى هذا المجال ، والأساليب المختلفة التى كانت تتبعها لربط أهدافها الخاصة بالأهداف التنظيمية العامة حتى تضمن أفضل ترشيح ممكن لأهدافها . ولم تكن

معالجتنا للأهداف التنظيمية العامة والأهداف الخاصة بالجماعات والطبقات المختلفة بعيدة عن الظروف السياسية والاقتصادية والإدارية والتكنولوجية السائدة في التنظيم . ففي ضوء هذه الظروف استطعنا تفسير نشأة الأهداف الخاصة واستقلالها واتخاذها طابعا نظاميا منظما .

ومن الطبيعي أن يتيح لنا التصور النظري بعد ذلك فرصة دراسة المعوقات التنظيمية دراسة مرنة . فمعوقات التنظيم القديم كانت صادرة عن استراتيجية إدارية قائمه على الضبط المطلق . وفي ضوء استراتيجية كهذه يصبح التحول من الأهداف التنظيمية العامة الى الأهداف الخاصة أمرا محتملا . ولقد سجلت شواهدنا الكمية والكيفية تفسى الأمراض البيروقراطية مثل التنفيذ الحرفي للقوانين واللوائح ، وتضخم إجراءات العمل ، وتعدد لعمليات المكتبية . أما معوقات التنظيم الحديث فكانت صادرة عن صعوبة الاستجابة للضغوط الاقتصادية والسياسية الخارجية والظروف التكنولوجية المعقدة التي كانت تقتضى مرونة تنظيمية فائقة . وبرغم النجاح الذى حققته الإدارة الإقليمية فى هذا المجال ، إلا أن الزمام كان كثيرا ما يذات من يدها نتيجة لتبعيتها المطلقة الى الإدارة المركزية باعتمادها عليها فى اتخاذ قراراتها المصيرية ، ثم الجمود النسبى فى التسلسل الرئاسى ، الذى كان خير معين للإدارة المركزية على ضمان النظام والانتظام فى الأداء .

وإذا ما أمعنا النظر فى تحليلنا الإمبيريقى للمتغيرات الاجتماعية والأبعاد التنظيمية ، لاحظنا أنه قد انطلق من تصور نظرى واسع وشامل استطاع أن يتيح لنا فرصة التعمق فى دراسة التنظيمين . فبدون أن تقع فى أسر النظرة العضوية الرضعية الكامنة فى الاستخدام الضيق لمفهوم « النسق » ، تمكنا من تقديم تحليل تنظيمى يتسم بالشمول والتركيز فى آن واحد . لقد مكنا هذا التصور من تقديم شواهد إمبيريقية من نوع خاص ، شواهد تستطيع - بالفعل - أن تسهم فى إثراء نظرية التنظيم . والنظرة العابرة لهذه الشواهد تؤكد ما نذهب اليه . فالتنظيمان اللذان درسناهما يمارسان وظائفهما فى دولة نامية تأخذ بأيدىولوجية متميزة تختلف اختلافا شديدا عن تلك التى تأخذ بها دول العالم الغربى التى لا تزال صياغات وأحكام



نظرية التنظيم تدور في فلكها • ولم يكن تحليلنا التنظيمي ببعيد عن الأيديولوجية العامة السائدة في المجتمع المصرى والظروف السياسية والاقتصادية التى يمر بها • وفى ظل ظروف التنمية الاجتماعية والاقتصادية تنشأ مشكلات تنظيمية من نوع خاص • فلقد رأينا كيف واجه التنظيم ضغوطا اقتصادية وتكنولوجية مصدرها اعتماده الشديد على العالم الخارجى ابتداء من معداته الانتاجية حتى تسويق منتجاته ، وكيف أن ممارسته اصناعة ناشئة قد شكات ضغطا سياسيا عليه ، مصدره الرغبة الملحة فى تدعيم شرعية هذه الصناعة واثبات قدرة العامل الصناعى المصرى على مواجهة تبعاتها بكفاءة • وحينما حللنا هذه الضغوط ظهرت أمامنا على الفور المشكلات الاقتصادية التى واجهها التنظيم ، والتى عاقلته بالفعل عن تحقيق أعلى درجات الكفاية والفعالية • والمؤكد أن هذه المشكلات نشأت عن مشكلات التنمية الصناعية التى واجهتها مصر خلال السنوات الأخيرة ، تلك المشكلات التى خلقت بذاتها « معادلة صعبة » تمثلت فى تحقيق معدلات تنمية عالية فى ظل ظروف اقتصادية وسياسية قاسية • وكان طبيعيا جدا أن تتضح هذه « المعادلة الصعبة » على مستوى هذا التنظيم الذى ألفت من قاعدته الحثيث عن مشكلات « العملة الصعبة » وفدرة « المواد الخام » ، وصعوبات التسويق •

ولم يكن هذا التحليل التنظيمى الواسع النطاق ممكنا دون تبنى مفهوم « النسق المفتوح » الذى أتاح الفرصة لدراسة علاقة التنظيم بالبيئة والمجتمع والثقافة ، فلقد زودتنا هذه الدراسة بفرصة رائعة لدراسة التأثيرات الخارجية الوظيفية • ان التنظيم لا يوجد فى فراغ • فهو يخضع لمجتمع يتبنى أيحيولوجية عامة تنعكس بالضرورة على أيديولوجية خاصة يتبناها التنظيم خلال أدائه لنشاطاته ووظائفه ، وهو يخضع لبيئة هى مصدر موارده البشرية والتكنولوجية والمادية ، وهو أخيرا يخضع لثقافة تلعب دورا خطيرا فى تشكيل قيم ومعتقدات وتوقعات أفرادها ، فضلا عن سلوكهم التنظيمى الذى يؤثر - من غير شك - على كثير مما يدور فى التنظيم • ولقد مكنا الانطلاق من مفهوم « النسق المفتوح » من دراسة الضغوط الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التى خضع لها هذا التنظيم ، تلك الضغوط التى هى بطبيعتها

خارجة عن نطاق حدوده الجغرافية والادارية . وبدون الانطلاق من هذا المفهوم كان من العسير علينا تحليل المشكلات الداخلية لهذا التنظيم من منظور واسع ، مكننا من ربط أيديولوجية المجتمع بأيديولوجية التنظيم ، وتحليل مشكلات التنظيم في ضوء مشكلات البيئة ، وتفسير الظواهر الثقافية السائدة في التنظيم في ضوء الظواهر الثقافية السائدة في المجتمع . والمؤكد أن هذا الانطلاق قد عمق فهمنا للظواهر التنظيمية الدقيقة ، وأتاح الفرصة لاقاء أضواء كاشفة عليها ، وجنبنا الدخول في تفاصيل كان من الممكن أن تشغلنا وتلهينا عن ادراك المشكلات الأساسية في التنظيم . ان المرحلة الحالية من نمو نظرية التنظيم لهى في أمس الحاجة الى دراسة الظواهر التنظيمية الحقيقية التى تعدر بالفعل عن طابع التنظيمات الحديثة . ولا يمكن تحقيق هذه الدراسة الا بتبنى منظور واسع يتيح أفضل فرصة لدرربط بين مشكلات التنظيم ومشكلات المجتمع .

ويبدو ان تصورنا النظرى قد خطا بنا خطوات تقدمية في هذا المجال . فمن خلال اهتمامنا بالظواهر التنظيمية العامة ، استطعنا اكتشاف الاستراتيجية السائدة في التنظيم القديم والأيدىولوجية القائمة في التنظيم الحديث . ولا نستطيع أن نقلل من شأن هذا البعد السياسى . فمن خلاله استطعنا تفسير كثير من الظواهر السياسية في التنظيم كالديموقراطية ، والحرية ، والقوة . أن انسان التنظيم الحديث ليس مجرد كائن يحصل على مكافأة في مقابل اسهام ، ورئيس مجرد كائن يسعى الى الحصول على اشباع سيكولوجى اجتماعى من خلال احتكاكه بعالم العمل ، وليس مجرد كائن يودى نشاطاته من نظام وانتظام تأمين ، انه أيضا كائن سياسى يمارس السلطة أحيانا ويخضع لها أحيانا أخرى ، ويجاهد من أجل الحصول عليها وممارستها ما استطاع الى ذلك سبيلا . ولقد مكننا هذا البعد السياسى من اثناء تحليلنا التنظيمى . ففى سياق تفسيرنا للأبعاد التنظيمية المختلفة ، حالنا النشاط السياسى للمديرين والعمال على السواء ، وكشفنا عن الاستراتيجيات التى كان يتبناها الطرفان لكسب أرض جديدة في الصراع الذى كان ينشأ بينهما ، واليكانزمات المختلفة التى استعان بها الحديرون لمواجهة الصراعات التنظيمية . ولقد ظهرت لنا خلال هذا التحليل ظاهرة الاستقطاب كميكانزم سعت من خلاله ادارتنا التنظيميين الى تدعيم

أوضاعهما بغض النظر عن مبررات هذا التدعيم . فإدارة التنظيم القديم استقطبت صغار الرؤساء والسياسيين من العمال لتنفيذ استراتيجيتها الرامية الى الضبط المطلق ، وإدارة التنظيم الحديث استقطبت مختلف طبقات التنظيم لكي تتمكن من تحقيق الاهداف التنظيمية العامة والاهداف الادارية الخاصة . على أن سياسة الاستقطاب التي انتهجتها إدارة التنظيم القديم قد خلقت فسادا سياسيا اشتد في مختلف القطاعات التنظيمية . ولقد بدأ هذا الفساد واضحا عندما حولت الإدارة العليا اختصاصات اضافية لصغار الرؤساء ، وسعت الى « وأد » الممارسات الديمقراطية ، ثم الاهتمام بتطبيق القواعد البيروقراطية التي تخدم اهداف الضبط المطلق تطبيقا حرفيا بعيدا عن المضمون الانساني الذي كان يجب على هذه الإدارة أن تخلعه عليها . ولا يمكن أن نتوقع من إدارة عليا شأنها هكذا الا السعي الجاد لربط أيديولوجية الدولة بأيديولوجية التنظيم ربطا يخدم أغراضها واهدافها ، ثم ربط اهدافها الخاصة بأيديولوجية التنظيم ، حتى تضمن في النهاية ربط مصالحها بأيديولوجية الدولة . ولقد عاوننا هذا البعد السياسي على تفسير الظواهر التنظيمية تفسيراً لا يقف عند حدود ما هو ظاهر ومكشوف ، ولكنه ينفذ الى ما هو خفي ومستتر . ففي شواهدنا المتنوعة تأييدا متزايدا لحقيقة هامة هي ، أن ثمة فارقا بين ما يتصوره الناس وما يسلكونه ، بين أقوالهم وأفعالهم .

وفضلا عن كل ما سبق استطاع تصورنا النظري أن يختبر قضايا نظرية سائدة في تراث التنظيم ، وأن يكتشف ظواهر جديدة جاءت تعبيراً عن ظروف سياسية واقتصادية وتكنولوجية وإدارية يخضع لها التنظيم الصناعي المصري . فمعالجتنا لقضايا الضبط والاتصال تستطيع أن تعيد النظر في الصياغات التي قدمها ماكس فيبر قبل نصف قرن من الزمان ، وبماثل تتضمن تحليلاتنا لقضايا التوازن والتكامل والصراع والتغيير انتقادات وتساؤلات عديدة يتعين توجيهها الى البنائين الوظيفيين الذين سلموا بمفهوم « النسق المقفل » تسليما كاملا دون أن يبذلوا جهدا لتحريره من مضمونه الأيديولوجي التحيز وبدون أن نخوض في تفاصيل دقيقة

فكتفى بالقول بأن تحليلاتنا لقضايا التوازن قد كشف عن زيف النظرية العضوية الخالصة الكامنة في أعمال تالكوت بارسوتز ، وكاتز وكان ، وفيليب سلازنيك وغيرهم من الذين أقاموا تحليلاتهم على مماثلة التنظيم بالكائن العضوى .

ولا أستطيع أن أحتتم هذه المناقشة النظرية . دون توضيح عنصر ايجابى استطاع تصورنا النظرى تحقيقه على نحو يدعو إلى الثقة فيه . لقد مكنا من تحليل المشكلات الكلاسيكية التى أثارها أسلافنا أمثال ماركس وفير وميشيلز . وأهم هذا المشكلات الاغتراب ، والصراع الطبقي ، والديموقراطية ، واستبدال الاهداف والحرية والمبادء ، ويكفى أن نلقى نظرة عامة على تحليلنا الامبيريقى الذى عرضناه في الفصول الأربعة الأخيرة لمندرك موقع هذه المشكلات منه . فالاغتراب الادارى بدأ في التنظيم القديم واضحا نتيجة لتبنى الادارة العليا لاستراتيجية قائمة على الضبط المطلق ، والاغتراب التكنولوجى بدأ في التنظيم الحديث واضحا أيضا نتيجة للتغيرات التكنولوجية المتلاحقة . أما الصراع الطبقي فقد تجلى في التنظيم القديم على وجه الخصوص كرد فعل لظروف سياسية وادارية عاشها عمال هذا التنظيم . كذلك مكنا التصور النظرى من دراسة قضية الديمقراطية بوصفها قضية كبرى من قضايا التنظيم . فلقد رأينا كيف استقطبت الادارتان العليتان السياسيين من العمال ، وجعلت من الأجهزة الديمقراطية وسائل في يدها توجهها لخدمة أهداف لا تتفق مع الأهداف التى من أجلها أنشئت هذه الأجهزة . أما استبدال الأهداف فلقد ظهر على وجه الخصوص في التنظيم القديم الذى شجعت استراتيجيته على ظهور ونمو طبقات تسعى إلى تحقيق مصالح خاصة بعيدا تماما عن مصالح التنظيم . وأخيرا لاحظنا أن هذه الاستراتيجية قد تعارضت تعارضا صريحا مع ممارسة الحرية والمبادء والتلقائية . لقد سلبت هذه الاستراتيجية كل ما تبقى لدى العمال من حرية ومبادء ، وحواتهم إلى أدوات طيعة في يد إدارة عليا متسلطة . ولا يمكن الزعم بأن ايديولوجية التنظيم الحديث قد حققت في هذا المجال ما عجزت إدارة التنظيم القديم عن تحقيقه . فبرغم ايديولوجيتها القائمة على «السلام الصناعى» .

ألا أن هذا « السلام » قد خدم أهداف الإدارة الإقليمية قبل أن يخدم الأهداف التنظيمية العامة . وبرغم حرية التعبير التي أتاحتها الإدارة الإقليمية للأفراد ، والأساليب الانسانية التي تبنتها ، والمبادئ الديموقراطية طالبت الأفراد بالتمسك بها والدفاع عنها ، برغم ذلك كله ظلت حرية الأفراد دائرة في فلك سياسة إدارة إقليمية تسعى جاهدة الى تدعيم أوضاعها أمام إدارة مركزية ، حفاظا على أوضاعها سعيا للحصول على مزيد من القوة والسلطة والنفوذ .

### ثانيا : مناقشة منهجية

عندما حاولنا تطبيق تصورنا النظرى واجهنا المعضلة المنهجية التقليدية التي واجهها من قبل دارسو التنظيمات . وأساس هذه المعضلة - كما أوضحنا في الفصل الخامس - هو المطلب المزدوج الذى يتمثل فى الدراسة المتعمقة لبناء التنظيم الواحد ودينامياته وفى التوصل الى أحكام عامة مستندة الى دراسة عدد كاف من التنظيمات . فالدراسة المتعمقة للتنظيم الواحد تتيح لنا عمقا نظريا ، ودراسة عدد كبير من التنظيمات تتيح لنا دقة منهجية تعيننا على صياغة أحكام وتعميمات هى بطبيعة الحال مطلب حيوى لاية نظرية علمية . ومن هنا تبدو صعوبة الجمع بين العمق الذى هو أساس ثراء النظرية والحبكة المنهجية التى هى أساس دقتها . ولقد واجهنا هذه المعضلة - على نحو ما أوضحنا - بتبنى استراتيجية منهجية تمكننا من التغلب على التعارض القائم بين الدقة المنهجية والفهم العميق للتنظيم ، ونتيح لنا فرصة الحصول على المزايا التى يحققها كل من منهج دراسة الحالة والمنهج المقارن . وتتلخص أبعاد هذه الاستراتيجية فى تبنى منهج مقارن محدود نستطيع من خلاله مقارنة عدد قليل من التنظيمات ، بحيث نضمن بعد ذلك تحقيق الحبكة المنهجية التى يتيحها المنهج المقارن ، والفهم النفاذ الذى يتيح منهج دراسة الحالة . وتستند هذه الاستراتيجية فيما نعتقد الى عاملين أساسيين عليهما يتوقف مدى التقدم الذى يمكن أن تحرزه نظرية التنظيم فى المستقبل . أما العامل الأول فهو أن المنهج المقارن هو

القادر على تحطيم الحواجز المفروضة على نظرية التنظيم المعاصرة ، وأما العامل الثاني فهو أن الفهم العميق للتنظيم الحديث هو أساس إثراء هذه النظرية بعد أن يكون المنهج المقارن قد حطم الحواجز المفروضة عليها .

ولقد حاولت قدر استطاعتي الكشف عن كفاءة هذه الاستراتيجية المنهجية خلال التحليل التنظيمي المقارن الذي ضمنته الفصول الأربعة السابقة ، فبدأت باختيار تنظيمين صناعيين مختلفين في عدد من الأبعاد مثل الحجم ، والقدم والوظيفة أو النشاط ، ونمط التكنولوجيا ، ثم حسنت كل الامكانيات المنهجية الضرورية لتحقيق فهم عميق لبناء التنظيمين ودينامياتهما . وكان طبيعياً جداً أن أنطلق من المنهج المقارن المحدود الذي اقترحتة ، ثم استعنت بأدوات منهجية مختلفة للحصول على شواهد كمية وكيفية متنوعة تمكنني من تحقيق أفضل فهم ممكن للتنظيمين . ولقد اعتمدت في ذلك على أدوات الملاحظة المباشرة ، والمقابلات الحرة ، والاستبصار والوثائق والملفات على نحو ما أوضحنا في الفصل السادس .

والمحقق أن هذه الأدوات المنهجية قد أسهمت - مجتمعة - في اختبار تصورنا النظري وفي تقديم تحليل تنظيمي يتسم بالشمول والعمق في آن واحد . فمن خلال أداة الملاحظة المباشرة استطعنا الوقوف على ضروب النشاط السياسي السائدة في التنظيمين ، والمصالح الخاصة التي تبنتها الطبقات والجماعات المختلفة ، والاستراتيجيات التي كانت تستند إليها في تحقيق هذه المصالح . وباختصار مكنتنا هذه الاداة من النفاذ الى قلب الواقع التنظيمي والوصول الى ظواهر ومشكلات كان من العسير علينا ادراكها ولسها دون الاستعانة بها . ولهذه الاداة الفضل كل الفضل في اكتشافنا للاستراتيجية التي استندت إليها ادارة التنظيم القديم ، والايديولوجية التي تبنتها ادارة التنظيم الحديث . لقد كان اكتشاف هذا البعد السياسي عسيراً - ان لم يكن مستحيلاً - دون ملاحظة النشاطات التنظيمية ملاحظة دقيقة ، ومراقبة السلوك التنظيمي الصادر عن مختلف فئات التنظيم ابتداء من كبار المديرين حتى عمال الخدمة . ولعل النظرة العابرة لتحليلتنا

تكشف عن أن الشواهد الكيفية التي حصلنا عليها من خلال هذه الاداة المنهجية قد شكلت محكا لدراسة مدى صدق الشواهد الكمية التي حصلنا عليها باستخدام اداة الاستتبار . أما المقابلات الحرة التي عقدناها مع مختلف فئات التنظيميين فقد زودتنا بشواهد كيفية اضافية كشفت لنا عن ظواهر خفية كان من الصعب الحصول عليها دونها . لقد اتاحت لنا هذه المقابلات الحرة تحليل الواقع التنظيمي من منظور الطبقات المختلفة ، وبرهنت على وجود منظورات مختلفة للظاهرة الواحدة . وما الأهداف التنظيمية الا مثالا واحدا يعكس لنا بوضوح اختلاف نظرة الطبقات المختلفة ازائها . ولقد زودتنا المقابلات الحرة - سواء كانت جماعية او فردية - بمفاتيح هامة مكنتنا من طارق مشكلات كان من المستحيل علينا طرقها اذا ما قصرنا تحليلاتنا على شواهد كمية خالصة .

وفي الوقت الذي زودتنا فيه كل من الملاحظة المباشرة والمقابلات الحرة بفرص النفاذ الى قلب الواقع التنظيمي ، اتاحت لنا استمارة الاستتبار فرصة دراسة الاتجاهات العامة السائدة في التنظيميين . فبعد ان حصلنا على عينتين ممثلتين للتنظيميين ، وبعد ان اجرينا تحليلات احصائية متنوعة ، اصبحنا في موضع يسمح بصياغة أحكام وتضاييا مستندة الى أساس امبيريقى صلب . على أن دراسة هذه الاتجاهات العامة لم تكن بعيدة عن دراسة قلب الواقع التنظيمي . فباستطاعة القارئ ان يلمس في يسر أن الشواهد الكيفية قد امتزجت بالشواهد الكمية امتزاجا شديدا . بحيث يصعب في بعض الاحيان الفصل بينهما . ومن الطبيعي أن يكون هذا الامتزاج لصالح الشواهد الكمية التي اكتسبت عمقا وثراء وقدرة على التعبير عن الواقع التنظيمي المعاش . وبالإضافة الى الاستتبار استعنا بوثائق ومستندات التنظيميين التي كانت بالنسبة لنا مصدرا خصباً ومعينا لا ينضب في تحليلاتنا . ان كثيرا من أحداث التنظيم قد لا تكتسب معناها الحقيقي الا بعد ربطها بالاساس القانوني - الشرعي الذي يسند التنظيم . ولقد أيد تحليلنا هذه القضية تأييدا قاطعا . فلم يكن ممكنا معالجة الأهداف

الخاصة بالطبقات المختلفة دون الرجوع الى الاهداف الرسمية التي تعبر عنها لوائح التنظيم وقوانينه ، ولم يكن ممكنا معالجة الصراعات بين المستويات الرئاسية المختلفة دون الرجوع الى البناء التنظيمي الرسمي الذي تعبر عنه الخرائط التنظيمية والقرارات المختلفة . وباختصار اتاحت لنا الوثائق والملفات عقد مقارنة بين ما هو رسمي وما هو غير رسمي ، بين ما هو شرعي وما هو غير شرعي .

ولقد جاء هذا التنوع المنهجي استجابة لاهداف نظرية حاولنا تحقيقها . فشمول التصور النظري واتساع نطاقه فرض الاستعانة بكل الادوات التي تضمن تكاملا منهجيا يتيح الفرصة لاختبار هذا التصور . كذلك جاء هذا التنوع المنهجي تعبيراً عن رغبة ملحة في اكتشاف ظواهر تنظيمية جديدة ، واختبار مفاهيم نظرية طورها غيرنا من الدارسين . وفصلاً عن ذلك كله فرضت علينا الاستراتيجية المنهجية التي تبنيناها والقائمة على المنهج المقارن المحدود النطاق ، فرضت حشد كل الامكانيات انهجية من أجل توفير الظروف الملائمة لتقديم تحليل تنظيمي مقارن متعمق يتضمن المزايا التي يحققها كل من منهج دراسة الحالة والمنهج المقارن الشامل .

والمؤكد ان المنهج المقارن المحدود الذي تبيناه في هذه الرسالة قد أتاح لنا فرصة الحصول على المزايا التي يحققها كل من منهج دراسة الحالة والمنهج المقارن الشامل ، وجنينا القصور الكامن في كل منهما . فالتحليل المقارن التعمق لبناء التنظيمين ودينامياتها أتاح الفرصة لفهم الابعاد التنظيمية والعميات الاجتماعية فهما لا يخلو من قوة تعميمية . لقد أتاح هذا التحليل ربط العناصر التنظيمية الخاصة بالعمليات الاجتماعية السائدة في التنظيم ، وتلك نقطة افتقدتها كل من التحليلات المقارنة الشاملة والتحليلات المستندة الى دراسة الحالة . فالاولى كما اشرنا انطلقت من الرغبة في التوصل الى تعميمات واحكام عامة بشأن العناصر التنظيمية ، ثم حصلت على شواهد كمية متنوعة تتناول تنظيمات مختلفة الانماط ، ولكنها لم تحقق لسوء الحظ الشيء الكثير لنظرية التنظيم ، لأنها كانت الى المسوح أكثر قرباً . لقد



افقدت هذه المسوح الثراء النظرى الذى لا يمكن لنظرية التنظيم أن تنهض  
بونه . أما التحليلات المستندة الى دراسة الحالة فتتطوى بذاتها على عناصر  
معوقة لنمو نظرية التنظيم ، لأنها لاتتيح امكانية المقارنة والتعميم . ومن  
هنا تظهر قيمة المنهج المقارن المحدود الذى تبنيهنا هنا ، والذى استطعنا  
من خلاله ربط العناصر التنظيمية بالعمليات الاجتماعية ربطا محكما على نحو  
ما أشرنا قبل قليل . وحتى يكون ذلك واضحا يمكننا الاستشهاد بمثال.  
واقعى . فالتسلسل الرئاسى كان بعدا بنائيا مشتركا على مستوى التنظيمين،  
لكن ادارتى التنظيمين استغدت هذا التسلسل لخدمة أهداف مختلفة على  
نحو ما أوضحنا فى موضع سابق . ومن الطبيعى أن يسهم هذا الموقف فى  
تفسير طابع التسلسل الرئاسى فى التنظيمين . واذن فليس المهم هو أن  
نكتشف عن عدد المستويات الرئاسية أو تعقدها ، بل المهم أن نتعرف على  
الظروف والقوى التى تسهم فى تحديد طابعها ووظيفتها . ولقد حققت  
استراتيجيتنا المنهجية تقدما ملحوظا فى هذا المجال . فعندما تناولنا العناصر  
التنظيمية الخالصة مثل التسلسل الرئاسى ، وتقسيم العمل ، والاختصاص،  
كشفنا عن الظروف والقوى السياسية والادارية والاقتصادية والتكنولوجية  
التي اسهمت فى تشكيلها على النحو الذى ظهرت عليه .

ويستطيع تحليلنا المقارن أن يفيد ما يطلق عليه « النظرية المتوسطة  
المدى » افادة مباشرة . ففى حدود التوحيد المنهجى الذى انطلقنا منه ،  
توصلنا الى نتائج تخدم بشكل مباشر هذه النظرية بوصفها هدفا مرحليا  
لنظرية التنظيم المعاصرة . والواقع أن أساليب افادة « النظرية المتوسطة  
المدى » عديدة ومتنوعة . فباستطاعتها الاستعانة بالظواهر التنظيمية الجديدة  
التي ظهرت خلال تحليلنا المقارن ، وباستطاعتها أيضا الاستعانة بالنتائج  
التي أسفر عنها اختبارنا للفروض المختلفة . وفضلا عن ذلك تستطيع هذه  
النظرية أن تنيد من نتائج اختبار تصورنا النظرى فى اثرها أحكامها  
وتعميماتها .

ومع ذلك كله فيبدو أن أخطر ما سهمت به استراتيجيتنا المنهجية هو

اتاحتها الفرصة لتقديم تحليل متعمق لتنظيميين صناعيين مصريين ، تحليل يستند الى الأبعاد السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية ولم يكن هذا التحليل ممكنا اذا ما قصرنا اهتمامنا على دراسة الخصائص التنظيميين العامة أو اكتفينا بتحليل اتجاهات أفراد التنظيم . ومن هنا تبدو قيمة النفاذ الى قلب الواقع التنظيمي وتحليل دينامياته وأبعاده كما تبدو في تعقدها الواقعي . ولقد كان أحد ثمار هذا النفاذ التوصل الى البعد السياسي في التنظيم الذي يستحيل إسه وتحديدده دون معاشية حقيقة لمختلف فئات التنظيم . وتبدو خطورة هذا البعد السياسي اذا ما علمنا انه يعكس طبيعة العلاقات بين الطرفين الأساسيين في التنظيم وهما ، الادارة العليا والعمال . فضلا عن انه يعكس السياسة العامة للتنظيمات سواء على المستوى الخارجي أو الداخلي . ولقد رأينا كيف أن الاستراتيجية التي تبنتها الادارة العليا التنظيم والقائمة على الضبط المطلق قد انعكست على طريقة معالجتها للمشكلات التنظيمية الداخلية والخارجية على السواء ، ابتداء من علاقة العامل برئيسة المباشر حتى تسويق المنتجات . ولقد رأينا أيضا كيف أن لحيولوجية التنظيم الحديث القائمة على « السلام الصناعي » قد انعكست أيضا على أسلوب مواجهة ادارته للضغوط الداخلية والخارجية التي تعرضت لها ، ابتداء من تكيف الأفراد مع الظروف التكنولوجية المتغيرة حتى تدعيم مكانة التنظيم على مستوى الأسواق العالمية .

وفضلا عن ذلك استطاع التحليل المتعمق للتنظيميين أن يكشف عن طبيعية الأبعاد الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي تحكم السلوك التنظيمي . فخلال تحليلنا للأبعاد التنظيمية ظهرت أمانا انساق المكانة في التنظيم ، وهي انساق تقوم على عناصر تقليدية عديدة على نحو ما أوضحنا ، ثم ظهرت أمانا بعد ذلك سمات ثقافية عديدة تحكم الأداء التنظيمي ، وتختلف بطبيعتها عن السمات الثقافية التي الفنا مطالعتها في الدراسات التي تتناول تنظيمات غربية . وأخيرا ظهرت أمانا مشكلات اقتصادية من نوع خاص وصلت الى حد تشكيل ضغوط حادة على كفاية التنظيم وفعاليته .

ولم تكن هذه المشكلات منفصلة عن سياسة الدولة والأحداث الهامة التي مرت بها مصر خلال السنوات الأخيرة . والمحقق أن دراسة هذه الأبعاد الاجتماعية والثقافية والاقتصادية كانت مستحيلة دون حشد كل الامكانيات المنهجية المتاحة لتحليلها وتفسيرها تفسيراً عميقاً يربط أحداث التنظيم بأحداث المجتمع .

ولا نستطيع أن نغفل بعد ذلك ما أتاحته لنا استراتيجيتنا المنهجية من قدرة على فهم وتحليل الظواهر التنظيمية من منظور تاريخي . ففى التنظيم القديم استطعنا تفسير موقف الإدارة العليا من مختلف الفئات والطبقات بتحليل الأحداث التاريخية التي مر بها التنظيم والتي دفعت الإدارة العليا دفعا الى تبني استراتيجيتها القائمة على الضبط المطلق . وفى التنظيم الحديث أيضا استطعنا تفسير موقف الإدارة الإقليمية - برغم حداثة نشأتها - من مختلف الفئات والطبقات بتحليل الظروف التاريخية التي دفعتها الى رسم ايدئولوجيتها القائمة على « السلام الصناعى » . ولقد امكنا انفاذ الى السياق التاريخى للتنظيمين من تدعيم القضية التي طرحناها من قبل ، وهى أن الأحداث التنظيمية لا تنفصل عن سياق تاريخى محدد . وأن فهمها فهما عميقا لا يمكن أن يتم دون الرقوف على الظروف التاريخية التي نشأت فى ظلها .

والملاحظ أن تفسيراتنا للمشكلات التنظيمية المختلفة قد تمت فى ضوء مستويات تحليل متباينة . فثمة مشكلات تنشأ على مستوى الفرد ، وأخرى تنشأ على مستوى الجماعة ، وثالثة تنشأ على مستوى التنظيم ككل . ولقد حاولنا قدر استطاعتنا الالتزام بمستويات التحليل هذه عند دراسة المشكلات التنظيمية المختلفة ، وإن كان ذلك لم يمنعنا من الصعود الى مستويات أعلى أو الهبوط الى مستويات أدنى إذا ما فرضت مقتضيات التحليل ذلك . ولقد مكننا هذا الالتزام من تحليل المشكلات والظواهر التنظيمية التي تنشأ فى التنظيم ابتداء من الفرد بوصفه وحدة صغرى حتى التنظيم ككل بوصفه وحدة كبرى . على أن تحليل مشكلات الفرد كان انعكاس لتحليل المشكلات العامة السائدة فى التنظيم ، تلك المشكلات التي لا تنفصل بطبيعة الحال عن مشكلات أعم سائدة فى المجتمع . ولو سلمنا بأن هذا الضرب من

الحليل يمثل خطوة ايجابية نحو فهم المشكلات التنظيمية فهما عميقا .  
فان الفصل في بلورته يعود الى الاستراتيجية المنهجية التي تبنيها منذ  
البداية ، تلك الاستراتيجية التي تقوم على الجمع بين المزايا التي يحتقها  
منهج دراسة الحالة ( العمق النظرى ) والمنهج المقارن الشامل ( الحبكة  
المنهجية ) . لقد مكنتنا هذه الاستراتيجية المنهجية من الوقوف على الخطوط  
الاساسية العامة السائدة في التنظيمين موضوع الدراسة ، والتي تبلورت  
في استراتيجية « الضبط المطلق » التي تبنتها ادارة التنظيم القديم .  
وايديولوجية « السلام الصناعى » التي اهتمت بها ادارة التنظيم الحديث ،  
ومن خلال هذه السياسة العامة ، استطعنا انفاذ الى المشكلات التي تعاني  
منها الجماعات والأفراد على السواء ، وعندما تمكنا من تشخصى هذه  
المشكلات وتحديد أبعادها ، كان من اليسير علينا بعد ذلك ربطها بالسياسة  
العامة السائدة في التنظيم وبذلك تجنبنا الوقوع في خطر تحليل المشكلات  
التنظيمية على مستوى الفرد ، ذلك التحليل الذى يتنافى مع أبسط المبادئ  
المنهجية التى يؤمن بها علماء الاجتماع المعنيون بدراسة التنظيم دراسة  
سوسيولوجية حقة .

والمحقق أن هذا الالتزام المنهجى قد أتاح لنا فرصة رائعة لتحليل  
المشكلات التى تنشأ على مستوى جماعات التنظيم وطبقاته . ففى سياق  
تحليلنا لمشكلات التوازن والصراع والأهداف ، طفت على السطح صراعات  
عديدة بين مختلف طبقات التنظيم . وكان طبيعيا جدا أن تعبر هذه الصراعات  
عن مصالح وأهداف خاصة بعيدة عن الأهداف التنظيمية العامة . ولقد  
سجالت شواهدنا كفاح هذه الطبقات من أجل ترشيدها مصالحها واكسابها  
طابعا شرعيا . وعندما حللنا هذا الكفاح ربطناه بالأبعاد السياسية السائدة  
في التنظيم وبالظروف الاقتصادية والاجتماعية المختلفة التى تمارس في ظلها  
هذه الطبقات مهامها التنظيمية .

ولقد كان لهذا الالتزام المنهجى تأثيرا بعيدا على طابع التحليل التنظيمى  
المقارن الذى قدمناه فى هذه الرسالة . فلكى نتمكن من تحقيق حبكة منهجية  
ملائمة ، عقدنا مقارنات على مستويات مختلفة . غنمة مقارنات على مستوى

أقسام وإدارات وجماعات التنظيم الواحد ، وأخرى على مستوى التنظيم ككل . ولقد مكنتنا هذه المقارنات من تحليل الواقع التنظيمي تحليلا عميقا وشاملا في آن واحد . ولا نستطيع أن نغفل الإشارة هنا الى المواقف التجريبية العديدة التي اتاحها لنا تصميم الدراسة . فعلى الرغم من الاختلاف الشديد بين التنظيمين موضوع الدراسة سواء على مستوى الحجم أو النشاط أو القدم أو نمط التكنولوجيا ، على الرغم من ذلك ظهرت أمانا مواقف تجريبية عديدة تمكنا من خلالها اختبار فروض نظرية عديدة .

ولم يكن التحليل التنظيمي المقارن الذى قدمناه فى هذه الرسالة مقصورا على تحديد الخصائص التنظيمية والمتغيرات الاجتماعية السائدة فى تنظيمين صناعيين مصريين مختلفين ، ولكنه سعى الى الوقوف على العوامل والقوى التى اسهمت فى ظهورها وبلورتها وتشكلها . ثم يكن اهتمامنا موجها نحو دراسة الخصائص التنظيمية كما توجد فى ظروفها الطبيعية ، بل كان موجها نحو الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التى سندت نشأة هذه الخصائص . وما التسلسل الرئاسى فى التنظيمين الا مثالا واحدا يوضح لنا أن الاكتفاء بمقارنة الخصائص التنظيمية مقارنة عامة مجردة لا يحقق لنظرية التنظيم أهدافها الحقيقية . لقد كشف تحليلنا المقارن المتعمق عن حقيقة هامة هى أن مجرد التعرف على الخصائص التنظيمية لا يكفى للتعرف على ما يدور فى التنظيم . فليس المهم هو التعرف على عدد المستويات الرئاسية ، بل المهم هو الكشف عن الوظيفة التى تؤديها هذه المستويات ، والدور الحقيقى الذى تؤديه للطبقات المختلفة . ففي التنظيم القديم كان التسلسل الرئاسى فرصة ذهبية استغلتها الادارة لتدعيم سيطرتها ونفوذها . بينما كان هذا التسلسل معوقا لادارة التنظيم الحديث . لأنها وجدت فيه مالا يتلاءم مع ايديولوجيتها القائمة على « السلام الصناعى » . ومن هنا تبعوا لنا ضحالة المسوح المقارنة التى تسعى أولا وقبل كل شئ الى التعرف على الخصائص البنائية الشائعة فى أكبر عدد ممكن من التنظيمات . ان نظرية التنظيم المعاصرة لمى فى أشد الحاجة الى الثراء النظرى الذى يخلو من حبكة منهجية ، وتلك مهمة نرجو أن تكون استراتيجيتنا المنهجية قد واجهتها بنجاح .

## ثالثا - ختام

انطلقت هذه الرسالة من تصور نظرى خاص للتنظيم ، طورناه وبلورناه بعد تشخيص شامل للمشكلات التى تعانى منها نظرية التنظيم المعاصرة .  
وحيثما اكتملت عناصر هذا التصور طبقناه على تنظيمين صناعيين مصريين ،  
بعد أن تبيننا استراتيجية منهجية تقوم على الافادة من المزايا التى يحققها  
منهج دراسة الحالة والمنهج المقارن الشامل . ولقد قصدنا بهذه الاستراتيجية  
المنهجية إتاحة الفرصة لتقديم تحليل تنظيمى مقارن يجمع بين العمق  
النظرى الذى يتيح منهج دراسة الحالة والحبكة المنهجية المتضمنة فى المنهج  
المقارن . والمؤكد أن هذه الاستراتيجية المنهجية قد نبعت من التصور النظرى  
للتنظيم الذى يتطلب بطبيعته تحايلا تنظيميا مقارنا متعمقا يستطيع أن  
يفسر الأبعاد التنظيمية والتغيرات الاجتماعية تفسيراً دقيقاً وشاملاً فى آن  
واحده .

ولسنا هنا بحاجة الى الإفاضة فى توضيح مدى ملاءمة هذه الاستراتيجية  
المنهجية للتصور النظرى الذى قدمناه للتنظيم ، فتلك قضية يستطيع القارئ  
أن يقدرها ويزنها وزناً دقيقاً بمجرد قراءة عامة للفصول الأربع الأخيرة  
على أن ذلك لا يمنعنا من توضيح نقطة أساسية هى أن تصورنا النظرى قد  
أتاح لنا - بطريق مباشر أو غير مباشر - الوقوف على المشكلات الحقيقية  
التي يعانى منها التنظيم الصناعى المصرى . ويعود ذلك فى حقيقة الأمر الى  
مرونة هذا التصور وشموله وقدرته على مواجهة الواقع التنظيمى . ولقد  
كان طبيعياً جداً أن نتبنى منهجاً مقارناً محدوداً يلائم هذا التصور ، ويطوِّعه  
لدراسة الواقع التنظيمى دراسة فعالة . وفى حدود كفاءة تصورنا النظرى  
للتنظيم والاستراتيجية المنهجية التى ضمنت تهييئ هذا التصور الى مستوى  
الواقع ، يمكننا أن نختتم هذه الرسالة بذكر بعض القضايا العامة التى يجب  
أن تحظى باهتمام دارسى التنظيم المحدثين حتى يستطيعوا تحقيق أهداف  
نظرية التنظيم المعاصرة والانطلاق بها الى آفاق أبعد وأرحب .

- لعل أهم هذه القضايا وأخطرها وزناً دراسة علاقة التنظيم بالتاريخ .
- فلو تأملنا تحليلنا الامبيريقى الذى عرضناه فى الفصول الأربعة الأخيرة .

لاحظنا أن تفسير الواقع التنظيمي كان مسحيلا دون الرجوع الى الاحداث التاريخية التي مر بها التنظيمان . وعلى الرغم من أن تفسيراتنا التاريخية كانت محدودة النطاق نسبيا بحكم البرنامج الضخم الذي تكفلت به دراستنا، الا أن الأمل معقود على اجراء دراسات مقبلة تحاول الافادة من التـسـرـات التاريخية المتعلق بالتنظيمات الصناعية المصرية . والمؤكد أن هذا النوع من الدراسات يستطيع اثراء نظرية التنظيم اثراء حقيقيا ، خاصة وأن المجتمع المصري يعد من أقدم المجتمعات التي استعانت بتنظيمات مختلفة لتحقيق أهداف سياسية واقتصادية ودينية وإدارية . وباستطاعة عالم الاجتماع أن يجد في مؤلفات التاريخ السياسي والاجتماعي والاقتصادي المصري مادة تاريخية هائلة تثري تحليلاته الامبيريقية لتنظيمات مصرية حديثة وتعاونها على تقديم تحليلات سوسيولوجية لنمو هذه التنظيمات وتطورها وخصائصها المختلفة . ان نظرية التنظيم المعاصرة لهى فى أشد الحاجة الى البعد التاريخى، فبدونه تقع فى أسر اتجاه امبيريقى مجرد لا عمق له .

وإذا كنا نطالب بتخطى حدود الزمان ، فاننا نطالب أيضا بتخطى حدود المكان . لقد ظلت صياغات وأحكام نظرية التنظيم قاصرة على مجتمعات غربية ذات أيديولوجية مختلفة عن تلك تتبناها دول الكتلة الشرقية أو الدول النامية التى تتبنى فى أغلب الأحيان أيديولوجية وسطا ، والتى يتزايد عددها يوما بعد يوم . وإذا ما ظلت صياغات نظرية التنظيم مقصورة على تنظيمات العالم الغربى ، فان التقدم الذى يمكن أن تحرزه النظرية سيكون ضئيلا بالضرورة لذلك يبحو لنا أن المخرج الحقيقى لنظرية التنظيم المعاصرة من الحلقة المفرغة التى تدور فيها هو الانطلاق الى دراسة تنظيمات دول الكتلة الشرقية والدول النامية . ولسوف يجد الدارسون واقعا تنظيميا مختلفا يفرض عليهم مراجعة الأحكام والتعميمات التى صاغها علماء التنظيم الغربيون . ولقد أوضح تحليلنا الامبيريقى تنظيميين صناعيين مصريين ضرورة إعادة النظر فى بعض الاتجاهات النظرية التى انطلق منها الدارسون الغربيون ، وخاصة اتجاه « النسق المقلد » ، كما أكد الحاجة الى دراسة الظواهر التنظيمية الفريدة التى تتسم بها التنظيمات الصناعية ، وعى ظواهر لا تجد لها نظيرا فى تنظيمات العالم الغربى . ولسنا هذا بحاجة الى تأكيد الفوائد التى يمكن

أن تجنيها نظرية التنظيم المعاصرة من وراء الدراسات التي تجرى في أقطار اشتراكية أو نامية ، فيكفى القول بأن تنظيمات هذه الأقطار تمارس وظائفها في ظل ظروف أيديولوجية وسياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية مختلفة أشد الاختلاف عن الظروف التي تمارس في ظلها تنظيمات الأقطار الغربية وظائفها .

ولا يمكن تخطي حدود الزمان والمكان ، الا بعد تخطي الحواجز المفروضة على التحليل التنظيمي المعاصر كما هو مألوف في التراث الغربي . أن أول ما يلفت النظر في هذا التحليل هو ضيق نطاقه وانفصاله عن الظروف السياسية والاقتصادية السائدة في المجتمع . ولقد أدى ذلك الى عواقب وخيمة لا تزال نظرية التنظيم تدفع ثمنها حتى اليوم . فلو تصفحنا دراسات التنظيم التي أشرنا اليها في الفصلين الرابع والخامس ، وجدناها - باستثناءات ضئيلة - تركز اهتماماتها على تناول التنظيمات بوصفها عوالم في حد ذاتها . والمؤكد أن هذا الاتجاه قد انعكس على مستوى التحليل التنظيمي ، الذي اتخذ من الفرد أو الجماعة الصغيرة وحدة للتحليل . وإذا ما تغاضينا عن الاعتبارات الأيديولوجية الكامنة وراء هذا الاتجاه - وإن كان ذلك عسيرا - فإننا سنجد قد حصر مشكلات التنظيم في نطاق الفرد والجماعة الصغيرة ، متجاهلا علاقة التنظيم بالمجتمع والتأثيرات والضغوط المختلفة التي يواجهها التنظيم من بيئته . أن التنظيم لا يمارس وظائفه في فراغ ، فهو يخضع لأيديولوجية عامة تحدد سياسته ، وهو يخضع بعد ذلك لظروف اقتصادية وسياسية وثقافية وتكنولوجية تمارس عليه تأثيرا لا يمكن اغفاله إذا ما أردنا تقديم دراسة حقيقية للتنظيم المعاصر ولقد أوضح تحليلنا الأمبيريقى للتنظيمين مدى الحاجة الى دراسة الضغوط والتأثيرات المختلفة التي يواجهها التنظيم الصناعي المصري . فبدون الربط بين أيديولوجية المجتمع وأيديولوجية التنظيمين ، وبدون الكشف عن الظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية العامة التي خضع لها التنظيمان ، بدون ذلك كله كان من العسير علينا تفسير كثير من ظواهرهما وأبعادهما تفسيراً عميقاً شاملاً .



واعتقد أن الاهتمام بدراسة ثقافة التنظيم يستطيع أن يحطم بعض الحواجز المفروضة الآن على نظرية التنظيم . وتعود أهمية دراسة ثقافة التنظيم الى قدرتها على تفسير كثير من دينامياته التي حاول دارسو التنظيم تفسيرها تفسيراً تنظيمياً خالصاً . فلم يعد من الممكن الآن تفسير السلوك التنظيمي في ضوء نموذجي « النسق » ، « والهدف » ، بل أن الأمر يقتضي دراسة القيم والمعايير والمعتقدات والتصورات وكل العناصر المعيارية الأخرى التي توجه سلوك الفرد في التنظيم . ومن هنا يبدو لي خطأ المحاولات التي تسعى الى تفسير السلوك التنظيمي تفسيراً سيكولوجياً أو اقتصادياً أو إدارياً خالصاً . أن قضية الفعالية التنظيمية التي ظن البعض أنها قضية تنظيمية خالصة قد أصبحت الآن قضية ثقافية بالدرجة الأولى . ومن هنا يمكن القول أن فعالية التنظيم لا تتوقف فقط على نمط إدارته أو تكنولوجيته أو اقتصاده ، ولكنها تتوقف أيضاً على نمط ثقافة أفرادها ، التي هي بطبيعتها جزء من ثقافة اعم وأشمل سائدة في المجتمع . ولقد حصلنا خلال تحليلنا للتنظيمين على ما يؤيد هذه القضية ويمنحها أهمية خاصة . ففي سياق هذا التحليل بحث أماننا أبعاداً ثقافية عديدة كان لها دوراً واضحاً في تحديد انساق المكانة في التنظيم وفي نظرة أفراد التنظيم نحو معايير الأداء والانجاز .

والمحقق أن الاهتمام بدراسة القضايا التنظيمية الكبرى يستطيع أيضاً أن يسهم بنصيب في دفع نظرية التنظيم المعاصرة خطوات الى الامام . وهنا تبدو لنا خطورة القضايا الكلاسيكية التي أثارها أسلافنا أمثال ماركس وفيدر وميشلز . أن المشكلات التي تعاني منها التنظيمات الصناعية المعاصرة لم تعد فقط مشكلات اقتصادية تتعلق بأمان الفرد الاقتصادي ، ولم تعد فقط مشكلات تكنولوجية تتعلق بتكيف الفرد مع الآلات التي تزداد تعقداً وتنوعاً يوماً بعد يوم ، أنها تعاني أيضاً - وبدرجة أكبر - من مشكلات سياسية تتعلق بحرية الفرد وممارسته للديموقراطية التي هي من أبرز علامات القرن العشرين . ومن هنا تبدو أماننا خطورة دراسة الجانب السياسي في التنظيم ، فهو مفتاح يستطيع أن يواجهنا الى طرق مشكلات إدارية خالصة من منظور جديد تماماً . ولقد كشفت دراستنا الحقلية للتنظيمين عن أبعاد سياسية بدونها كان استحيل فهم التنظيمين فهماً عميقاً . فعندما تناولنا

قضية الديمقراطية التي هي أحد دعائم التنظيم الصناعي المصري ، اتضح لنا أن ثمة فارقا عظيما بين ما هو مدون وما هو ممارس ، بين الحق الرسمي والحق الممارس . لقد ظهرت أمامنا على السطح سياسة استقطاب المديرين للرؤساء والسياسيين من العمال وصغار الموظفين ، تلك السياسة التي حولت الممارسات الديمقراطية التي حصل عليها العمال الى واجهة تخفى وراءها حكما او ليباركيا تكنوقراطيا .

وما يقال عن الديمقراطية يقال أيضا عن الصراع . فالتنظيم يتألف من طبقات ذات مصالح متفاوتة . ان لم تكن متعارضة في بعض الأحيان . ولا يمكن تقديم صورة حية للتنظيم الصناعي المعاصر دون الكشف عن هذه المصالح ، والاسرائيجيات المختلفة التي نخبناها الطبقات المختلفة لترشيدهم مصالحها والدفاع عنها . ولقد اتاح لنا النفاذ الى قلب الواقع التنظيمي فرصة تحليل الصراعات المختلفة التي كانت تنشب بين هذه الطبقات . وبدون تحليل هذه الصراعات كان من المستحيل تفسير أبعاد التنظيم وظواهره تفسيرا واقعيا . ان التحالف بين مختلف طبقات التنظيم لا يتم على نحو مثالي . ومهما قيل من أن الايديولوجية العامة قادرة على صهر هذه الطبقات والقضاء على المصالح الخاصة ، الا ان الحقيقة ستظل باقية وهي أن معاشتي لتنظيميين صناعيين مصريين قد كشفت عن وجود مراكز قوى متصارعة لكل منها أهدافها الخاصة التي تكافح من أجلها كفاحا مستميتا .

ولقد كشف تحليلنا الأميريقي عن الدور الخطير الذي تلعبه القضايا الكلاسيكية التي أثارها أسلافنا الأوائل في التنظيم الصناعي . فبدون مفهوم « الاغتراب » ( ماركس ) كان من المستحيل تحليل علاقة العمال بالمديرين . وبدونه أيضا كان من المستحيل تحليل علاقة العمال بالآلات . ولم يكن من الممكن بعد ذلك تحليل الأهداف التنظيمية دون الاستعانة بمفهوم « استبدال الأهداف » ( ميشيلز ) . وأخيرا كان من الصعب علينا تحليل « الحرية والمبادأة » ( فيبر ) دون الاستعانة بالآراء السياسية الكلاسيكية التي تناوشت هاتين القضيتين . لقد زودتنا هذه القضايا ببصيرة مكنتنا من تحليل المشكلات التنظيمية من منظور واسع نسبيا ، وذلك مطالب حيوي اذا ما اردنا لنظرية التنظيم تجاوز الحواجز والقيود التي فرضها عليها الذين وقعوا

في اسر النزعة العضوية الوضعية ، او الذين تبنوا مفاهيم علم النفس الاجتماعي ، تلك المفاهيم التي تعجز - بحكم ضيق نطاقها - عن تقديم تحليل تنظيمي رحب عميق .

وهناك بعد ذلك أمل منهجي لا تزال نظرية التنظيم بحاجة الى تحقيقه قبل أن تحقق انطلاقتها فالجهود التصنيفية التي بذلت في مجال التنظيمات لا تزال ضئيلة للغاية . ولا يمكن تأسيس أحكام نظرية صادقة ، الا اذا كانت هذه الاحكام مستندة الى أطر تصنيفية واضحة المعالم . ولقد سبق ان اوضحنا في الفصل الخامس الدور الخطير الذي تؤديه هذه الأطر التصنيفية لنظرية التنظيم ، فبدونها تفقد القضايا النظرية قيمتها ووزنها . ويجب أن تسير هذه الجهود التصنيفية في طريق مواز للجهود النظرية التي يقدمها المنظرون في مجال التنظيم . واذا كان من المستحيل على نظرية التنظيم أن تحقق أهدافها دون الاستعانة بالمنهج المقارن ، فان هذا المنهج لا يستطيع أن يحقق أهدافه - هو الآخر - دون أن يقف على أرض صلبة آمنة . والمؤكد أن الجهود التصنيفية تستطيع أن تدفع المنهج المقارن خطوات الى الامام ، لأنها تتضمن وجود أنماط من التنظيمات متميزة ، تسهل على من يشرع في اجراء دراسة مقارنة اختيار التنظيمات التي يود دراستها .

ولا يمكن بعد ذلك كله أن تظل نظرية التنظيم بمنأى عن النظرية السوسيولوجية العامة . فابتعادهما لا بد وأن يصيبهما بالعقم والجذب . ولقد أدى اهمال العلاقة بين هاتين النظريتين الى حصر نظرية التنظيم في اطار ضيق . وعلى الرغم من المحاولات العديدة التي بذلها البعض من أجل استقلال نظرية التنظيم وتحديد كيان مستقل لها ، الا أن هذه المحاولات قد حكمت على نفسها - بعد وقت قصير - بالفشل الذريع ؛ ان النظرية السوسيولوجية العامة تستطيع - بحق - أن تزود نظرية التنظيم بأبعاد جديدة تماما ، أبعاد نابعة من اتساع نطاقها واسيعابها لقضايا عديدة ومتباعدة تند اليها من مختلف مجالات المعرفة السوسيولوجية . وسوف تحكم نظرية التنظيم على نفسها بالذبول ما لم توثق صلتها بالنظرية السوسيولوجية العامة وتحرص باستمرار على إقامة حوار دائم معها .

١٩٨٥ / ٧٦٩٩	رقم الإيداع
ISBN ٩٧٧-٠٢-١٥٤٧-٣	الترقيم الدولى

٣ / ٨٥ / ٥٤

دار روتابريت للطباعة - القاهرة